

T  
650.81  
IND  
&  
1997

# STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEMAMPUAN BERSAING PERUSAHAAN

( Studi Kasus Pada Hotel Besakih Beach, Sanur )

## TESIS

*Diajukan kepada Pengelola Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Diponegoro  
untuk memenuhi syarat guna  
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen*



Diajukan Oleh :

**NYOMAN DODI INDRAWAN**  
NIM. C. 102950087

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
TAHUN 1997**

STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN  
KEMAMPUAN BERSAING PERUSAHAAN  
(Studi Kasus Pada Hotel Besakih Beach, Sanur)

TESIS



Nama : Nyoman Dodi Indrawan  
NIM : C 102 95 0087

Disetujui oleh pembimbing  
Pada tanggal : 5 Mei 1997

Ketua,



Dr. Imam Ghazali, M Com. Akt  
Nip. 131620152

Anggota,



Drs. Mulyo Haryanto, MSi  
Nip. 131458534

Tesis berjudul

**STRATEGI PEMASARAN DALAM UPAYA  
MENINGKATKAN KEMAMPUAN BERSAING PERUSAHAAN  
(Studi Kasus Pada Hotel Besakih Beach, Sanur)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**Nyoman Dodi Indrawan**

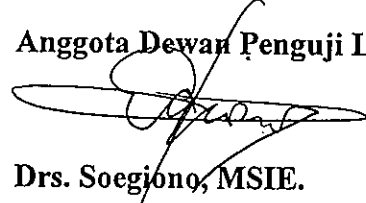
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 23 Mei 1997 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji

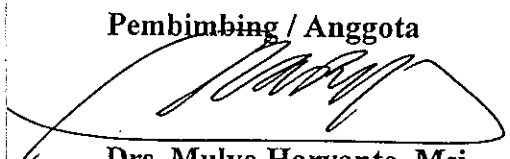
Pembimbing Utama

  
**DR. Imam Ghozali, MCom, Akt.**

Anggota Dewan Penguji Lain

  
**Drs. Soegiono, MSIE.**

Pembimbing / Anggota

  
**Drs. Mulyo Haryanto, Msi**

  
**Drs. Rahardja Msi.**

  
**Prof. DR. Soewito**

Semarang, 23 Mei 1997  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen



**Prof. DR. Soewito**

## ABSTRAK

Hotel Besakih Beach adalah hotel dengan klasifikasi bintang II, yang berlokasi di kawasan wisata Sanur. Dalam operasional sehari-hari pihak manajemen belum mampu mencapai tingkat hunian kamar yang diharapkan. Hal ini terjadi karena pihak manajemen terlalu mengandalkan kondisi pertumbuhan industri pariwisata tanpa melaksanakan kegiatan pemasaran secara aktif dan hanya menunggu kedatangan wisatawan yang datang ke hotel.

Manajemen tidak menyadari bahwa industri perhotelan merupakan industri yang terfragmentasi, dimana pertumbuhan kunjungan wisatawan juga diikuti oleh pertumbuhan jumlah hotel, sehingga menimbulkan tingkat persaingan yang tajam. Persaingan yang semakin tajam mendorong beberapa pesaing berkonsentrasi dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran, dan peningkatan kualitas produk yang ditawarkan.

Dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT, Besakih Beach dapat diidentifikasi sebagai perusahaan yang berada pada posisi spekulatif - bertahan. Spekulatif berarti perusahaan berada dalam posisi ancaman lingkungan eksternal yang tinggi dan tingkat peluang yang tinggi pula. Sedangkan bertahan berarti perusahaan harus segera melakukan introspeksi diri serta melakukan pembenahan-pembenahan dari kelemahan yang dimiliki agar nantinya dapat bangkit dan diperhitungkan oleh pesaingnya. Atas

dasar posisi tersebut, strategi alternatif yang dianjurkan adalah strategi divestasi. Implementasi dari strategi divestasi ini adalah stabilisasi organisasi, standarisasi produk, kembangkan keunggulan produk, intensifikasi distribusi dan promosi.

## ABSTRACT

Besakih Beach Hotel is a hotel with two stars classification, which is located at Sanur tourism area. In daily operation, the management division can not afford to attain the occupancy room rate target, because they trade on tourism industry growth condition in an excessive way, but not in the market for. They are not active in implementing some marketing strategies, they just waiting for some visitors passively.

The management doesn't realize that the hotel industry is a fragmented industry, in which the number of visitors influence the growth of hotel population, as follows, and lead to an incisive business competition. This reason enforced some competitors to concentrate on marketing and up grade the quality of their products.

Using SWOT analysis approach, Besakih Beach can be identified as a company with speculative - tenable condition. Speculative means that the company is in external threatening cindition, but also have a great business opportunity. While, tenable means that the company has to make 'self-instropection' immediately, by fixing its lacks and flaws, so it can be resurgent and considered by its competitors. In this condition, the best alternative strategy is divestation strategy. The implementation of this strategy is stabilize the organization, to improve the superiority of the product, product standarization, to intensify distribution and promotion.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan berkah, rahmat dan hidayahnya, sehingga kami berhasil menyelesaikan tugas penulisan tesis ini dengan baik.

Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi syarat guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen pada Universitas Diponegoro. Tema tesis ini berkaitan dengan strategi fungsional yaitu pengembangan strategi pemasaran hotel Besakih Beach dalam upaya meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan.

Kami menyadari bahwa tesis ini mempunyai banyak kekurangan dan kelemahan, oleh karena itu kritik dan saran dari para pembaca sangat kami harapkan dengan peningkatan pemahaman dan kualitas keilmuan kita bersama.

Terselesainya tesis ini sudah barang tentu berkat bantuan dari berbagai pihak, mulai dengan pengarahan proposal, ijin riset pada perusahaan sampai bimbingan tahap-tahap akhir penulisan ini terselesaikan.

Oleh karena itu pada kesempatan ini kami mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof Dr Muladi, SH Rektor Universitas Diponegoro.
2. Bapak Prof Dr Soewito, Ketua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

3. Bapak Dr Imam Ghozali, M Com, Akt, selaku Pembimbing Utama.
4. Bapak Drs Mulyo Haryanto, MS, selaku Pembimbing Anggota.
5. Para dosen Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
6. Pimpinan dan staf hotel Besakih Beach, khususnya Bapak Ida Bagus Oka Wirawan yang telah banyak memberikan sumbangan pikiran.
7. Teman-teman angkatan kedua Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
8. Berbagai pihak yang telah membantu penulisan tesis ini.

Akhirnya, semoga Tuhan Yang Maha Kuasa melimpahkan imbalan atas amal budi baiknya.

Semarang, Mei 1997.

Penulis,

Nyoman Dodi Indrawan.



## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstrak	iii
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
 <b>BAB II KAJIAN TEORI</b>	 11
2.1 Telaah Pustaka	11
2.1.1 Pemasaran dan karakteristik jasa Perhotelan	11
2.1.2 Strategi Pemasaran	12
2.1.3 Klasifikasi Hotel	14
2.1.4 Target Pasar dan Segmentasi Pasar	16
2.1.5 Positioning dan Differensiasi	17
2.1.6 Analisis Industri	18
2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis	22

2.3 Definisi Operasional Variabel	27
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	<b>31</b>
3.1 Jenis dan Sumber Data	31
3.2 Populasi dan Sampel	32
3.3 Metode Pengumpulan Data	32
3.4 Teknik Analisis	33
<b>BAB IV PAPARAN KASUS</b>	<b>39</b>
4.1 Gambaran Umum Kawasan Wisata Sanur	39
4.2 Sejarah Berdirinya Perusahaan	41
4.3 Kebijakan Dalam Menarik Tamu	45
4.3.1 Produk dan Fasilitas Yang Ditawarkan	45
4.3.2 Promosi dan Saluran Distribusi	49
4.4 Struktur Organisasi	51
4.5 Gambaran Umum Pesaing	56
<b>BAB V ANALISIS POSISI MANAJERIAL</b>	<b>67</b>
5.1 Analisis Struktur Industri	67
5.2 Bentuk Struktur industri Perhotelan	78
5.3 Evaluasi Strategi Pemasaran Hotel Besakih Beach	79
5.3.1 Ruang Lingkup	79
5.3.2 Tujuan dan Sasaran	86
5.4 Analisis SWOT	87
5.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal	88
5.4.2 Analisis Lingkungan Internal	95
<b>BAB VI FORMULASI STRATEGI</b>	<b>103</b>
6.1 Tujuan dan Sasaran	104

6.2 Rekomendasi Strategi Pemasaran Di masa Yang Akan Datang	105
<b>BAB VII PENUTUP</b>	116
7.1 Kesimpulan	116
7.2 Saran	117
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	119
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	120

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Sumber-Sumber Pasar Wisatawan Tahun 1986/1997.....	3
Tabel 2 : Perkembangan Kunjungan Wisman dan Perolehan Devisa Tahun 1985 - 1995 .....	4
Tabel 3 : Perkembangan Jumlah Wisman ke Daerah Tingkat I Prop Bali Tahun 1985 - 1995.....	5
Tabel 4 : Perkembangan Jumlah Hotel Berbintang dan Kamar Di Daerah Tk I Prop Bali Tahun 1994-1995.....	6
Tabel 5 : Prosentase Rata-rata Tingkat Hunian Kamar Hotel Berbintang II di Daerah TK I Prop Bali Tahun 1994 - 1995 .....	7
Tabel 6 : Analisis Posisi Persaingan Strategis.....	30
Tabel 7 : Kondisi Hotel Besakih Beach Dibandingkan Pesaing Tahun 1995.....	42
Tabel 8 : Gambaran Umum Pesaing Besakih Beach.....	56
Tabel 9 : Rencana Pendirian Hotel di Bali Tahun 1996.....	68
Tabel 10: Rencana Pendirian Hotel di Bali Tahun 1997.....	68
Tabel 11: Jumlah Unit dan Kamar Hotel di Bali Tahun 1995.....	71
Tabel 12: Asal Negara Wisman Yang Menginap di Hotel Besakih Beach Tahun 1994 - 1995.....	79
Tabel 13: Asal Negara Wisman Yang Berkunjung ke Bali Tahun 1994 - 1995.....	81
Tabel 14: Prosentase Penyerapan Pangsa Pasar Hotel Besakih Beach Tahun 1994 dan 1995.....	84
Tabel 15: Nilai Tertimbang Variabel Ancaman Hotel Besakih Beach.....	89
Tabel 16: Perhitungan Nilai Variabel Peluang Hotel Besakih beach.....	91
Tabel 17: Perhitungan Nilai Keunggulan Strategis Hotel Besakih Beach.....	96

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1: Model Lima Kekuatan Persaingan Industri.....	19
Gambar 2: Kekuatan Kompetitif Struktur Industri Perhotelan.....	25
Gambar 3: Kerangka Berpikir Strategi Pemasaran.....	26
Gambar 4: Matrik ETOP.....	28
Gambar 5: Matrik Posisi SWOT.....	32
Gambar 6: Struktur Organisasi Besakih Beach.....	50
Gambar 7: Matrik ETOP Hotel Besakih Beach.....	93
Gambar 8: Matrik Posisi Bisnis Hotel Besakih Beach.....	101

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1: Perkembangan Usaha Perjalanan Wisata di Bali Tahun 1990 - 1995.....	120
LAMPIRAN 2: Perkembangan Pramuwisata Berlisensi di Daerah Bali Tahun 1992 - 1996.....	121
LAMPIRAN 3: Perhitungan Bobot dan Penilaian Variabel Lingkungan Eksternal dan Internal.....	122

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Terhitung sejak tahun 1989, pemerintah Indonesia umumnya dan Dinas Pariwisata khususnya mulai mencanangkan program terbarunya yang dikenal dengan program "SADAR WISATA". Program "SADAR WISATA" ini bertujuan untuk meningkatkan pemasukan negara dari sektor pariwisata. Langkah ini juga ditempuh sebagai tindakan antisipatif yang berkelanjutan dari sejak jatuhnya harga minyak di pasaran dunia pada tahun 1986, dimana pemerintah Indonesia terus berupaya untuk mencari terobosan-terobosan baru untuk memenuhi kebutuhan negara akan devisa. Hal ini dipertegas lagi oleh Bapak Presiden Soeharto pada pidato kenegaraannya tanggal 16 Agustus 1988, yang menyatakan:

" Kita harus berusaha secara mati-matian dan bekerja keras mencari terobosan-terobosan untuk meningkatkan ekspor non migas dan mengembangkan kepariwisataan guna meningkatkan penerimaan devisa serta memperluas lapangan kerja ..... "

Beberapa alasan penting yang menyadari upaya mengembangkan pariwisata nasional Indonesia adalah adanya beberapa peluang yang sangat besar, antara lain:

1. Perkembangan pariwisata dunia cenderung terus meningkat terutama ke Asia Pasifik.
2. Menguatnya nilai mata uang asing terhadap nilai rupiah, sehingga hal ini mengakibatkan penurunan biaya

perjalanan ke Indonesia yang mereka rasakan.

3. Stabilitas nasional yang relatif stabil dan mantap.
4. Kecenderungan perpindahan pola perjalanan wisatawan dari mula-mula "short haul" menjadi "medium haul" dan "long haul" yang disebabkan karena kemajuan teknologi transportasi dan komunikasi yang semakin membuat bumi kita terasa semakin kecil.
5. Indonesia memiliki multi destinasi yang menarik dengan ciri khas dan identitas sendiri serta mempunyai tradisi dan budaya yang unik dan khas.
6. Perkembangan situasi keamanan di beberapa wilayah tertentu (misalnya: Timur Tengah, Asia Selatan, dan negara lainnya) mengakibatkan keadaan di negara-negara tersebut dirasakan kurang aman.

Dengan memperhatikan beberapa hal di atas, maka didalam mengembangkan pariwisata nasional, pemerintah dan perusahaan-perusahaan yang terlibat didalamnya tidak dapat menjalankan hanya berdasarkan intuisi semata. Salah Wahab (1989; hal 147), menyatakan:

" Dalam kepariwisataan yang merupakan suatu industri yang komplek, maka organisasi-organisasi pariwisata nasional, khususnya di negara-negara/penerima wisatawan, harus ditata dan diorganisir dan dijalankan menurut konsep-konsep manajemen dan pemasaran ilmiah yang modern, seandainya tujuan nasional untuk meningkatkan pertumbuhan pariwisata ingin dicapai ".

Visi pariwisata pada tahun 2005 (akhir Pelita VII) adalah meraih jumlah kunjungan wisman sebesar 11 juta orang, dengan devisa sedikitnya US \$ 15 Milliar. Berkaitan



dengan itu, dana yang dianggarkan pemerintah untuk pembangunan pariwisata, pos dan telekomunikasi pada tahun anggaran 1996/1997 lebih dari Rp 1 Trilyun. Perolehan sekitar 11 juta wisman tersebut diproyeksikan dari sumber-sumber pasar wisatawan sebagai berikut:

Tabel 1  
Sumber-sumber Pasar Wisatawan  
Tahun 1996/1997

Wilayah	Kunjungan (dalam ribuan)
Asia Tenggara	4.490
Asia Timur	2.585
Australia & Selandia Baru	670
Amerika Utara	880
Eropa	1.865
Lain-lain	595
Jumlah	11.085

Sumber: Dinas Pariwisata Prop. Daerah Tk I Bali.

Salah satu indikator keberhasilan yang sering digunakan dalam pembangunan sektor pariwisata di Indonesia adalah jumlah pengunjung wisatawan mancanegara (Wisman), walaupun sebenarnya yang lebih penting adalah banyaknya devisa yang diperoleh dan bukan hanya jumlah wisman. Berbagai kebijakan pemerintah membawa pengaruh terhadap peningkatan kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia.

Mengenai perkembangan kunjungan wisman dan perolehan devisa selama tahun 1985 hingga tahun 1995 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2  
Perkembangan Kunjungan Wisman ke Indonesia  
dan Perolehan Devisa  
Tahun 1985 - 1995.

Tahun	Jumlah Wisman	Pertumbuhan ( % )	Devisa (juta US\$)	Pertumbuhan ( % )
1985	749.351	-	525,3	-
1986	825.035	10,10	590,5	12,41
1987	1.060.347	28,52	954,3	61,60
1988	1.301.049	22,70	1.060,8	11,16
1989	1.625.965	24,97	1.284,50	21,09
1990	2.177.566	33,92	2.105,29	63,91
1991	2.569.870	18,02	2.522,01	19,79
1992	3.064.161	19,23	3.278,19	29,98
1993	3.403.138	11,06	3.986,58	21,61
1994	4.006.312	17,72	4.785,26	20,03
1995	4.318.057	7,78	5.232,60	9,35
2005 *	11.100.000		15.000,00	

Sumber: Diolah dari data Biro Pusat Statistik dan Depparpostel.

Dari tabel di atas menunjukkan kenaikan jumlah wisman dari tahun ke tahun dengan rata-rata 19,40 %, dan pertumbuhan devisa rata-rata 27,09 %.

Pemerintah telah mencanangkan suatu target, pada tahun 2005 sektor wisata dijadikan sebagai sumber devisa terbesar

dengan penerimaan 15 Milliar dollar AS melalui kunjungan 11 juta wisatawan. Sektor pariwisata menjadi tumpuan harapan karena pertumbuhan penerimaan dari sektor migas diperkirakan akan mengalami penurunan. Menurut Dorodjatun Kuntjoro (1995), berdasarkan perhitungan sementara, apabila sektor pariwisata tidak segera dikembangkan, kemungkinan akan terjadi krisis perekonomian karena persaingan ekspor semakin ketat.

Sedangkan perkembangan pertumbuhan kunjungan wisatawan untuk daerah propinsi Bali, seperti terlihat sebagai berikut:

Tabel 3  
Perkembangan Jumlah Wisatawan Mancanegara  
Ke Daerah Tk. I Prop. Bali  
Tahun 1985 - 1995

Tahun	Jumlah Wisatawan Mancanegara	Prosentase Pertumbuhan (%)
1985	211.244	-
1986	243.354	15,20
1987	309.294	27,10
1988	360.415	16,53
1989	436.358	21,07
1990	490.729	12,46
1991	555.939	13,29
1992	738.533	32,84
1993	885.516	19,90
1994	1.032.476	16,60
1995	1.015.314	( 1,66 )

Sumber : Dinas Pariwisata Prop Daerah Tk I Bali.

Salah satu dampak langsung dari meningkatnya kegiatan sub sektor industri pariwisata adalah perkembangan bisnis perhotelan yang cukup pesat. Hal ini ditandai dengan tumbuhnya hotel berbintang. Lebih jelasnya, ditunjukkan dalam tabel berikut ini.

Tabel 4  
Perkembangan Jumlah Hotel Berbintang dan kamar  
Di Daerah Tk I Prop Bali.  
Tahun 1994 - 1995.

Hotel Bintang	1994		1995	
	Jumlah unit	Kamar	Jumlah unit	Kamar
Satu	7	255	8	314
Dua	26	1655	28	1710
Tiga	26	2870	28	2970
Empat	8	1647	9	1747
Lima	14	4948	14	4948
Jumlah	81	11.475	85	11.689

Sumber: Biro Pusat Statistik Prop. Bali.

Konsekuensi dari perkembangan jumlah wisatawan dan jumlah hotel di atas, tidak sepenuhnya memberikan peluang yang sama bagi semua pihak (pemilik/manajemen hotel). Pengusaha/manajemen hotel dituntut harus mampu mengelola hotel secara profesional. Mereka yang mengelolanya tanpa didasari oleh kemampuan/pengetahuan perhotelan dan hanya berdasarkan atas intuisi dan perasaan, akan tidak mampu bersaing mempertahankan keseimbangan usahanya.

Pertumbuhan industri pariwisata menggugah para investor berlomba-lomba menanamkan uangnya pada usaha perhotelan, akibatnya sebagian besar mereka menjalankan usahanya atas dasar keberanian dan mengharapkan mendapatkan keuntungan dari dampak pertumbuhan tersebut.

Untuk rata-rata tingkat penghunian kamar yang terjadi pada hotel berbintang satu sampai hotel berbintang lima dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5  
Prosentase Rata-rata Tingkat Penghunian kamar  
Hotel Berbintang di Daerah Tk I Prop Bali.  
Tahun 1994 - 1995.

Hotel Bintang	1994 (prosentase)	1995 (prosentase)
Satu	50,83	45,64
Dua	55,59	57,96
Tiga	61,58	62,09
Empat	66,58	58,65
Lima	65,38	65,56

Sumber: Biro Pusat Statistik Prop Bali.

Dari tabel 5 di atas, terlihat tingkat hunian kamar untuk hotel berbintang lima rata-rata paling tinggi yaitu sebesar 65,38 % pada tahun 1994 dan 65,56 pada tahun 1995. Penyebaran pembangunan hotel berbintang di Bali lebih banyak di daerah kabupaten Badung dan Kota Madya Denpasar dari pada daerah lainnya di propinsi Bali, seperti: pada kawasan pariwisata daerah Sanur terdapat 15 hotel pada tahun 1994 dan sebanyak 17 buah hotel pada tahun 1995, Denpasar sebanyak 3 buah di tahun 1994 dan 5 buah pada tahun 1995. Kondisi semacam ini menyebabkan semakin ketatnya persaingan antara hotel-hotel tersebut.

Hotel Besakih Beach adalah hotel berbintang dua yang terletak di kawasan pariwisata Sanur. Persaingan antara

hotel berbintang dua dan hotel berbintang lainnya dikawasan Sanur semakin ketat terlebih adanya pertumbuhan pembangunan kawasan lainnya, seperti: Kuta, Nusa Dua, Kerobokan dan Candi Dasa. Kawasan Sanur merupakan kawasan pariwisata tertua di Bali yang diawali dengan berdirinya hotel Bali Beach yang berbintang lima.

Hotel Besakih Beach dari posisi persaingan menghadapi kondisi cukup serius dimana prosentase tingkat hunian kamar rata-rata pertahun sebesar 49,05 % di tahun 1994 dan 47,37% di tahun 1995 dibandingkan dengan rata-rata tingkat hunian kamar hotel berbintang dua sebesar 55,59 % pada tahun 1994 dan 57,96 di tahun 1995.

Laju pertumbuhan pariwisata akan menyebabkan meningkatnya pertumbuhan usaha perhotelan dan usaha-usaha pendukung lainnya. Perubahan-perubahan semacam ini tampaknya tidak disadari oleh manajemen Besakih Beach Hotel. Perubahan-perubahan tersebut akan membawa dunia usaha perhotelan kedalam kondisi yang ketat persaingan dan hal ini tentunya merupakan tantangan bagi bisnis perhotelan untuk dapat menjangkau kemajuan-kemajuan serta perubahan yang terjadi, dan hendaknya perusahaan mampu mengadakan pembenahan diri agar mampu mengantisipasi dan mengisi peluang-peluang bisnis secara tepat dan cepat. Reaksi maupun antisipasi terhadap perubahan-perubahan merupakan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat merumuskan perencanaan strategis yang sangat diperlukan perusahaan didalam menghadapi ketidakpastian. Perusahaan yang tidak jeli memantau

perubahan akan kehilangan kesempatan, oleh karena itu perusahaan perlu mengadakan identifikasi unsur-unsur ancaman maupun peluang yang merupakan salah satu dasar penting bagi perumusan strategi pemasaran sesuai dengan kondisi, situasi dan kemampuan perusahaan.

Oleh karena itu dengan analisis nantinya dapat dijelaskan bagaimana fenomena-fenomena tersebut diletakkan pada posisi yang sebenarnya, dengan menganalisis realita yang ada dengan semua variabel-variabel yang terkait maupun beberapa kemungkinan dimasa yang akan datang.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Manajemen Besakih Beach Hotel belum mampu memenuhi target tingkat hunian kamar yang diharapkan, dimana terjadi tingkat hunian kamar pada tahun 1994 sebesar 49,05 % dan pada tahun 1995 sebesar 47,37 %, dibandingkan dengan rata-rata prosentase tingkat hunian kamar hotel berbintang dua adalah sebesar 55,58 % pada tahun 1994 dan 57.96 % pada tahun 1995, sehingga dengan demikian perlu diidentifikasi penyebab turunnya ORR dan dicari cara penanggulangannya. Untuk itu perlu disusun suatu strategi untuk meningkatkan ORR (Occupancy Room Rate) dengan memperhatikan variabel/aspek lingkungan.

## **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **Tujuan Penelitian:**

1. Mengevaluasi strategi pemasaran yang telah diterapkan oleh hotel Besakih Beach, Sanur.

2. Untuk menganalisis kekuatan-kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi persaingan serta kesempatan-kesempatan dan hambatan-hambatan yang dihadapi.
3. Merekomendasikan strategi pemasaran yang tepat untuk menghadapi persaingan yang semakin tajam.

**Kegunaan Penelitian:**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang cukup berarti bagi pemilik dan manajemen hotel, yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan dasar kebijaksanaan, komitmen-komitmen dari arah tindakan serta alokasi-alokasi dari sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tingkat hunian kamar yang maksimum. Disamping itu pula dapat digunakan untuk perencanaan strategi pemasaran sekaligus inspirasi didalam mengambil kebijaksanaan secara lebih tepat sasaran.



## **BAB II**

### **KAJIAN TEORI**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Pemasaran dan karakteristik Jasa perhotelan**

Pemasaran bukan saja menyangkut masalah jual beli yang terjadi di pasar, tetapi juga membicarakan masalah secara sistematis segala yang menyangkut gerak dinamis dalam dunia usaha dalam arti luas, tidak hanya menyangkut barang-barang saja tetapi juga menyangkut bidang jasa (Philip Kotler; 1985, 352).

Menurut Achsan Permas (1987), jasa pariwisata sangat dipengaruhi oleh perasaan pembelinya saat mengkonsumsi, kualitas jasa juga ditentukan oleh pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Oleh karena itu, perasaan pembeli sangat berpengaruh terhadap pemasaran pariwisata. Seperti yang diungkapkan oleh Surya Brata Kusuma (1980; 26), hakekat dari pengelolaan hotel adalah pemasaran kebutuhan para tamu, yang dalam pelaksanaan tentu saja harus memperoleh tingkat keuntungan tertentu bagi kehidupan dan pertumbuhan perusahaan. Menurut Surya Brata Kusuma (1980), kepuasan yang dirasakan per-tamu merupakan gabungan unsur-unsur yang satu dengan yang lainnya, yaitu:

1. Sarana fisik dan fasilitas.
2. Mutu dari produk dan pelayanan.
3. Sikap dan tingkah laku dari karyawan dan pimpinan.
4. Harga yang kompetitif sesuai dengan nilai.

### 2.1.2 Strategi Pemasaran

Strategi diperlukan agar perencanaan dapat dilaksanakan secara praktis dan spesifik mungkin, dan didalamnya harus tercakup pertimbangan dan penyesuaian terhadap reaksi-reaksi orang dan pihak yang dipengaruhi kegiatan pemasaran tersebut.

Francis, Buttle (1992), menyatakan bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menetapkan Strategi Pemasaran yang dituangkan dalam Marketing Strategy Worksheet (MSW), yang meliputi:

#### 1. Strengths, Weakness, Opportunities, Threats.

##### a. Internal Strengths, Weakness:

- Pemasaran (Marketing).
- Operasi (Operations).
- Sumber daya manusia (Human Resources).

##### b. External Opportunities, Threats:

- Mikro : konsumen, persaingan, sumber daya.
- Makro : ekonomi, pemerintah, teknologi, politik, sosial.

#### 2. Misi Organisasi/perusahaan.

#### 3. Sasaran .

- Perkiraan pemasaran dan sasaran.
- Manajemen permintaan.
- Target pasar.

#### 4. Anggaran marketing Mix.

- Produk.
- Promosi.
- Tempat, koneksi.

- Harga.
- Organisasi Pemasaran.

Dalam menyusun strategi pemasaran suatu hotel, diperlukan positioning dan differensiasi produk (Carl K Link; 1993). Untuk menentukan strategi positioning, perlu dilaksanakan analisis SWOT yang menggunakan pengkajian faktor internal dan faktor eksternal. Untuk faktor internal menggunakan dasar pendekatan Marketing Strategy Worksheet yang disingkat dengan MSW (Buttle, Francis ; 1992). Sedangkan untuk analisa faktor eksternal menggunakan dasar pendekatan Porter (1980).

Chekitan S, Hubbard, dan Janet E (1989) dalam penelitiannya terhadap strategi pemasaran hotel di Amerika Serikat, menyatakan bahwa dalam menentukan strategi perlu ditentukan terlebih dahulu sasaran dan target keberhasilan. Oleh karena itu, dalam memilih alternatif strategi perlu dilihat dari kriteria inovasi, biaya, program, dan pelayanan yang diberikan.

Selanjutnya Anonymus (1994) dalam analisis penelitiannya berpendapat: seperti sebagian besar staf dari Orient Express Hotel, Direktur penjualan dan Pemasaran hotel harus menguasai lebih dari 2 macam bahasa. Hal ini sangat diperlukan untuk mengantisipasi kunjungan wisatawan yang datang dari berbagai negara.

Hasil penelitian Gronroos (1988), menyatakan pemasaran jasa memerlukan tidak saja pemasaran tradisional 4 P , tetapi juga dua strategi pemasaran lainnya yang selama ini terlupakan, yaitu:

### 1. Pemasaran Internal.

Pemasaran Internal menyiratkan perusahaan jasa perlu melatih dan memotivasi para karyawan yang berhubungan dengan konsumen secara efektif serta seluruh personil pendukungnya agar bekerja sama sebagai sebuah tim guna memberikan kepuasan kepada konsumen.

### 2. Pemasaran Interaktif.

Pemasaran Interaktif mengacu pada mutu jasa yang diberikan sangat tergantung pada mutu interaksi pembeli-penjual. Dalam pemasaran produk, mutu produk tidak begitu dipengaruhi oleh bagaimana produk itu diserahkan. Akan tetapi dalam pemasaran jasa, mutu jasa tidak terlepas dari cara si pemberi jasa menyediakan jasa tersebut.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka untuk mengkaji kinerja dan strategi hotel perlu diperhatikan variabel internal hotel, yang meliputi:

- a. Sumber daya manusia.
- b. Fasilitas dan lokasi bangunan.
- c. Aspek manajemen dan operasional.
- d. Aspek pasar dan pemasaran.

### 2.1.3 Klasifikasi Hotel

Dalam usaha pengembangan usaha perhotelan secara mantap dan agar dapat dicapai hasil dan daya guna perusahaan yang lebih tinggi, serta dalam rangka kelanjutan perkembangan usaha perhotelan di Indonesia, maka

dipandang perlu untuk mengadakan klasifikasi kedalam golongan kelas hotel. Tujuan diadakannya penggolongan kelas hotel di Indonesia adalah:

- a. Agar calon penanam modal di bidang perhotelan mempunyai pedoman tentang persyaratan-persyaratan teknis pelayanan, tenaga kerja dan fasilitas tambahan.
- b. Agar calon tamu hotel dapat mengetahui dengan jelas tarif hotel dalam hubungannya dengan fasilitas minimal yang ditawarkan oleh hotel.
- c. Demi terciptanya persaingan yang sehat antara pengusaha hotel itu sendiri.

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pariwisata No. 14/U/II/88, maka hotel dapat digolongkan dalam lima kelas. Kriteria-kriteria yang digunakan untuk mendapatkan golongan kelas, baik untuk golongan kelas hotel berbintang satu sampai berbintang lima adalah sebagai berikut:

- a. Persyaratan fisik, yang meliputi persyaratan umum akomodasi (room division), dapur, rumah makan dan bar serta instalasi teknik.
- b. Pelayanan, yang meliputi pelayanan di kantor depan, kamar hotel, layanan makanan dan minuman, dan lain-lain.
- c. Personil, yang mencakup persyaratan pendidikan pimpinan hotel, kepala bagian penguasaan bahasa asing, dan lain-lain.
- d. Fasilitas instalasi dan pelayanan tambahan.

Hotel-hotel yang telah memenuhi persyaratan

penggolongan kelas diberikan sertifikat yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata dan berlaku untuk masa tiga tahun. Sertifikat golongan kelas hotel harus dipasang di kantor depan (front office) yang mudah dilihat oleh tamu hotel.

#### 2.1.4 Target Pasar dan Segmentasi Pasar

Suatu organisasi yang beroperasi dalam suatu pasar, baik pada pasar konsumsi, pasar penyalur atau pasar pemerintah selalu menyadari bahwa pada hakekatnya tidak dapat melayani seluruh pelanggan dalam pasar tersebut. Pelanggan terlalu banyak, sangat berpencair dan beraneka ragam dalam tuntutan kebutuhannya. Oleh karena itu perusahaan hendaknya mampu memilih dan menetapkan bagian pasar yang mana paling menarik untuk dimasuki secara selektif.

Kotler (1986; 351-352), berpendapat dewasa ini terlihat gejala semakin banyaknya perusahaan memilih jenis pemasaran sasaran (target marketing). Terbukti bahwa jenis pemasaran ini dapat membantu perusahaan mengidentifikasikan peluang yang lebih baik. Dengan demikian perusahaan akan mengembangkan produk yang tepat serta mampu menyesuaikan harga, saluran distribusi dan periklanan bagi masing-masing target pasar dengan efisien.

Langkah awal dalam rangka menetapkan pasar sasaran adalah segmentasi pasar, yaitu usaha pemisahan pasar pada kelompok-kelompok pembeli menurut jenis-jenis produk tertentu dan yang memerlukan bauran pemasaran tersendiri.

Setelah itu menetapkan pasar sasaran (target market) yang berisi kegiatan menilai dan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

Kotler (1991; 266 - 277) dalam pandangannya mengemukakan : variabel-variabel yang pada umumnya digunakan untuk mensegmentasikan pasar konsumen (consumer market) dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok:

1. Berkenaan dengan karakteristik konsumen yang tidak tergantung dari produk yang ditawarkan. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah variabel-variabel yang tergolong dalam kelompok variabel geografis (misal: besar populasi, iklim), variabel demografis (misal: umur, jenis kelamin, pekerjaan) dan variabel psikologis (misal: kelas sosial, kepribadian).
2. Segmen ditentukan berdasarkan respon konsumen terhadap produk tertentu. Yang termasuk dalam kelompok ini adalah variabel-variabel yang tergolong dalam kelompok variabel perilaku, seperti: tujuan penggunaan, tingkat penggunaan dan keuntungan yang dicari.

#### **2.1.5 Positioning dan Differensiasi**

Untuk membuat produk yang ditawarkan lebih menarik dari pesaingnya, maka perusahaan dihadapkan kepada pengambilan keputusan yang sangat penting, yaitu bagaimana melaksanakan positioning dan differensiasi produk atau jasa tersebut. Kedua keputusan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Positioning, apa yang mungkin dirasakan oleh konsumen

sebagai keunggulan (advantage) atau kelemahan (disadvantage) suatu produk relatif terhadap para pesaingnya.

2. Differensiasi, keuntungan (benefit) apa yang secara berbeda dan unik dibandingkan pesaing yang ditawarkan oleh suatu perusahaan kepada konsumennya.

Aktivitas differensiasi adalah hal yang wajib untuk dilakukan, dimana hal ini akan dapat membawa perusahaan mencapai keunggulan kompetitif.

Para ahli pemasaran menyetujui bahwa differensiasi adalah hal yang sangat penting, tetapi mengembangkan dan mempertahankan suatu posisi yang unik ditengah persaingan yang ketat bukanlah hal yang mudah untuk dilaksanakan.

#### 2.1.6 Analisis Industri

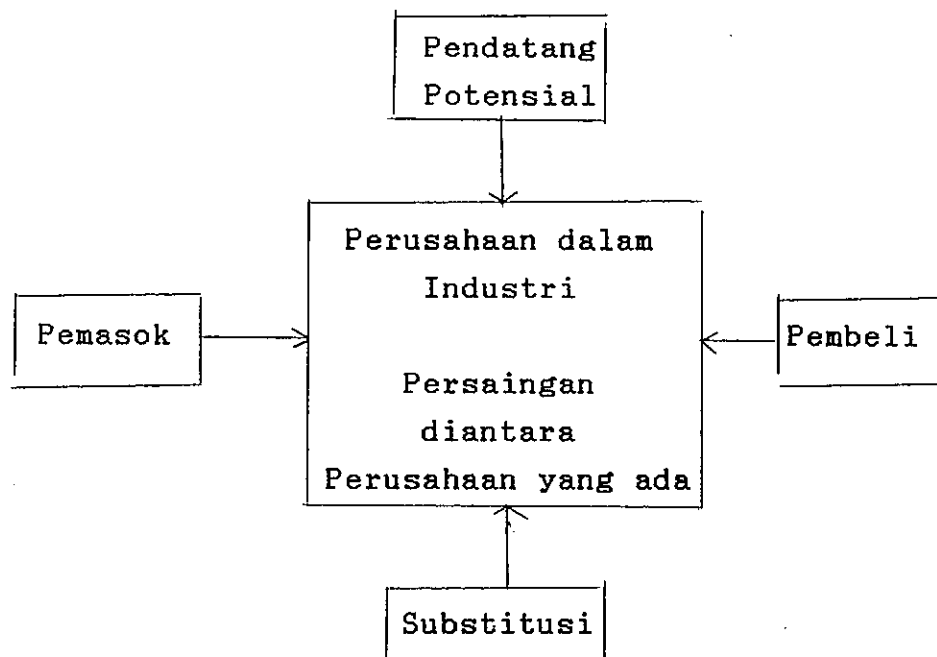
Dalam dunia bisnis saat ini, suatu perusahaan dituntut agar tidak hanya memperhatikan aspek internalnya saja, namun juga aspek eksternalnya. Faktor-faktor di luar perusahaan selalu berubah dengan dinamis dan perusahaan wajib memperhatikan dan menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan dalam lingkungan yang dinamis tersebut demi kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut Porter (1980 ; 3 - 29), keadaan pesaing dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok seperti terlihat pada gambar berikut ini, yaitu ancaman masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok dan persaingan diantara perusahaan-perusahaan yang



ada didalam industri. Konsep ini mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang telah ada, namun juga mencakup pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru yang potensial. Kelima kekuatan persaingan ini secara bersama-sama akan menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan para pemain dalam industri.

Gambar 1  
Model Lima Kekuatan Persaingan Industri



Sumber: Porter (1980).

Keterangan :

1. Kekuatan tawar menawar pemasok.

Yang dimaksud dengan pemasok dalam industri perhotelan adalah mereka/sebuah organisasi komersial yang kegiatannya menjual jasa, dimana mereka mencari atau mempengaruhi tamu di suatu negara untuk menginap pada sebuah hotel (Travel Agent), para pemandu wisata, tour

operator, airlines, dan sebagainya.

Karena industri perhotelan dapat dikatakan sebagai suatu industri yang tergantung dari pada suatu daya tarik yang dapat mempengaruhi tamu untuk mengetahui atau merasakan langsung obyek yang dituju, kepuasan tamu atau pengunjung merupakan tujuan utama dari industri ini dan jumlah hotel di Bali cukup tinggi, maka secara umum tawar menawar yang relatif besar terhadap perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri ini.

## 2. Kekuatan tawar menawar pembeli.

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik. Kekuatan tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya, dan pada kepentingan relatif pembelinya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

Contoh; dimana kelompok pembeli disebut kuat jika pembeli mempunyai informasi yang lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan bahan biaya pemasok. Dengan informasi, pembeli berada pada posisi yang lebih baik untuk menjamin bahwa mereka mendapatkan harga yang paling menentukan dibandingkan dengan yang lain.

## 3. Ancaman pendatang baru.

Pendatang baru pada industri membawa kepastian baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta sering kali

juga mempunyai sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun/biaya membengkak sehingga mengurangi kemampulabaan.

Ancaman pendatang baru ke dalam industri tergantung pada berapa besar rintangan masuk yang ada, kemungkinan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru.

Dari hasil analisa terhadap Country Club Hotel Group, William H Kaven dan Martyle Allardyce (1993 ; 89) berpandangan: dengan melihat pesaingnya maka perusahaan kita dapat mengetahui dimana posisi kita yang sebenarnya.

#### 4. Tekanan dari produk pengganti.

Mengenali produk-produk substitusi adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri tertentu.

Posisi dalam menghadapi produk pengganti mungkin merupakan persoalan tindakan industri secara kolektif. Karena semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam artian yang luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti makin ketat persaingan diantara kedua industri yang berbeda tersebut.

#### 5. Tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada.

Rivalitas dikalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga , perang iklan,

introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi.

## 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

Para pemasar (marketers) hendaknya dalam membuat suatu perencanaan strategis, terlebih dahulu menyiapkan kerangka atau pola berpikir analitis, sehingga pengambilan keputusan dalam pemilihan pasar, positioning, dan differensiasi akan dapat lebih baik. Kerangka berpikir yang baik dapat berfungsi sebagai pedoman dalam menyusun strategi pemasaran. Jadi kerangka berpikir ini timbul dari adanya kebutuhan akan suatu pendekatan yang lebih tepat bagi pengambilan keputusan yang kompleks dan penting di bidang pemasaran.

Apabila ditinjau dari segi jenjang (hirarki) organisasi, maka strategi pemasaran tergolong dalam jenjang strategi fungsional. Tujuan utama strategi pemasaran adalah untuk mengalokasikan dan mengkoordinasikan sumber daya pemasaran dan aktivitas-aktivitasnya secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dalam suatu pasar produk tertentu.

Suatu strategi pemasaran yang efektif akan mengarahkan dan mempengaruhi formulasi strategi dalam keseluruhan organisasi. Hal ini disebabkan karena peran pemasaran yang unik yaitu sebagai suatu komunikasi yang menjembatani fungsi-fungsi yang berbeda dalam suatu organisasi. Sebagai

akibatnya strategi pemasaran dapat membantu organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dalam lingkungan eksternal, sehingga dapat mengurangi biaya dan resiko yang timbul pada fungsi-fungsi yang lain.

Walker Jr, Boyd, Yr dan Larreche ( 1992; 8 ), menyatakan bahwa suatu strategi yang baik seharusnya menunjukkan apa yang ingin dicapai, dimana (pada pasar atau industri mana) fokus diarahkan dan bagaimana sumber daya serta aktivitas akan dilaksanakan pada setiap pasar yang dipilih untuk menghadapi peluang dan ancaman dalam lingkungan serta untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Kemudian Walker Jr, Boyd Jr, dan Larreche (1992 ; 9) dalam analisa terhadap beberapa strategi perusahaan, menyatakan dalam suatu strategi yang baik terkandung 5 komponen sebagai berikut:

1. Ruang lingkup (scope).

Ruang lingkup dari suatu strategi berkaitan dengan luas (domain) atau wilayah/wewenangannya, yaitu tipe dan jumlah industri, product line, segmen pasar, dan sebagainya. Keputusan tentang ruang lingkup strategis suatu organisasi harus merefleksikan pandangan manajemen tentang misi organisasi, yaitu bisnis atau usaha apa yang ditekuni dan apa yang ingin dicapai di masa depan.

2. Tujuan dan sasaran (Goals and Objectives).

Strategi harus menunjukkan secara jelas tingkat keberhasilan yang ingin dicapai, yang dinyatakan dalam beberapa dimensi kerja (performance) tertentu, seperti pertumbuhan volume, kontribusi keuntungan atau return of

investment, dalam suatu produk tertentu untuk setiap unit usaha dan pasar produk, serta untuk organisasi secara keseluruhan.

3. Penggunaan sumber daya (resource deployments).

Setiap organisasi mempunyai sumber daya terbatas, jadi suatu strategi seharusnya menyatakan bagaimana sumber daya tersebut dapat diperoleh dan bagaimana mengalokasikan sumber daya tersebut, diantara unit usaha, pasar, produk, departemen fungsional dan aktivitas-aktivitas organisasi.

4. Identifikasi keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (identification of sustainable competitive advantage).

Bagian yang terpenting dari suatu organisasi adalah spesifikasi tentang bagaimana suatu organisasi akan bersaing dalam suatu unit usaha dan pasar produk dalam domain yang telah ditetapkannya. Bagaimana dapat mengembangkan dan mempertahankan posisinya di masa yang akan datang dan pada kompetitor yang potensial.

Untuk menjawab pertanyaan ini manajer hendaknya meneliti peluang pasar dalam setiap unit usaha dan pasar produk serta kemampuan khas internalnya.

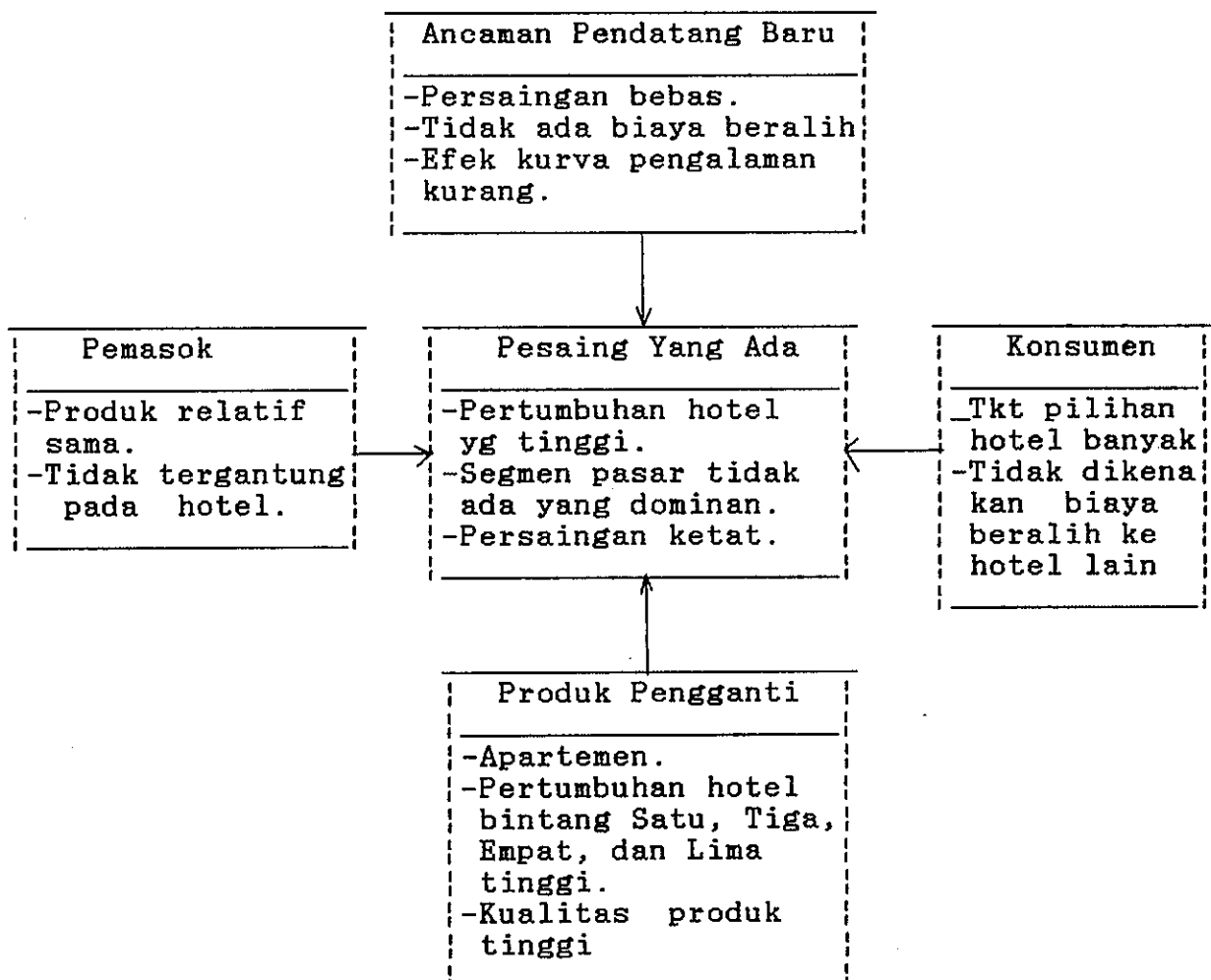
5. Sinergi (sinergy).

Sinergi terjadi apabila unit usaha, pasar produk, penggunaan sumber daya dan kompetensi merupakan komplemen satu dengan yang lainnya dan saling memperkuat. Sinergi memungkinkan kinerja total suatu perusahaan menjadi lebih baik dari pada penjumlahan bagian-bagiannya. Strategi sebaiknya direncanakan untuk

memanfaatkan sumber-sumber sinergi potensial diantara unit-unit usaha dan pasar produk suatu perusahaan sebagai suatu cara keseluruhan memperbaiki tingkat efisiensi dan efektifitas organisasi secara keseluruhan.

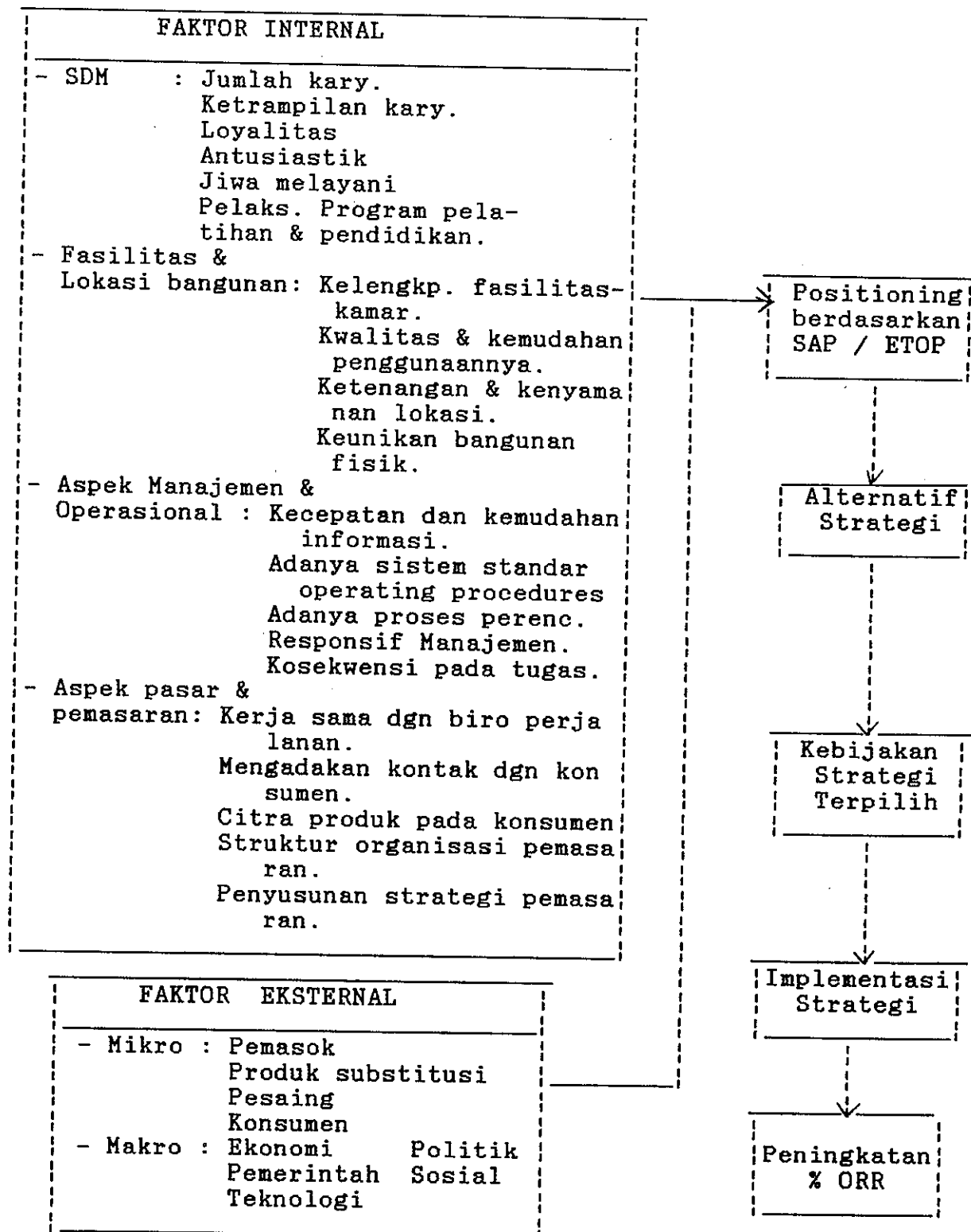
Sedangkan untuk kekuatan kompetitif struktur industri perhotelan dapat dilihat pada bagan di bawah ini ( Ni Nyoman Kerti Yasa; 1990 ):

**Gambar 2**  
**Kekuatan Kompetitif**  
**Struktur Industri Perhotelan**



Dari telaah pustaka, dan penelitian Boyd, serta dengan melihat model di atas, kerangka penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 3**  
**Kerangka Berpikir Strategi Pemasaran**





## 2.3 Definisi Operasional Variabel

### Faktor Internal :

#### a. Sumber Daya manusia.

- Jumlah Karyawan : yaitu jumlah keseluruhan karyawan yang bekerja pada perusahaan.  
= Dihitung dalam bentuk kuantitatif, apakah jumlah karyawan di perusahaan kita sudah memadai/belum terhadap sarana dan prasarana yang kita miliki dibandingkan dengan pesaingnya.
- Ketrampilan karyawan: kemampuan yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.  
= Diukur dari pencapaian hasil (tingkat keberhasilan menyelesaikan pekerjaan), sesuai target yg ditetapkan.
- Loyalitas : besarnya pengorbanan (materiil maupun spirituil) yang diberikan seorang karyawan terhadap perusahaan dimana mereka bekerja.  
= Diukur dari jumlah karyawan menurut lama bekerja.
- Antusiastik: semangat, gairah, kesiapan dari karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap tamu.  
= Diukur dari kecepatan dan ketanggapan karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- Jiwa melayani: suatu kelebihan yang tertanam yang dimiliki seseorang dalam hal pelayanan.  
= Kepuasan tamu terhadap pelayanan yang diberikan.
- Program pelatihan dan pendidikan: suatu program yang bertujuan untuk menambah wawasan, kemampuan berpikir, pengetahuan dan praktek.  
= Apakah program pelatihan dan pendidikan yang dilakukan

perusahaan sudah sesuai dengan kebutuhan- dibandingkan pesaing.

b. Fasilitas & lokasi bangunan.

- Kelengkapan fasilitas kamar: kelengkapan sarana dan prasarana kamar yang dimiliki suatu perusahaan.
  - = Dilihat dari kelengkapan fasilitas (sesuai dengan standar) yang tersedia di hotel kita - dibandingkan dengan pesaing.
- Kualitas & kemudahan penggunaan: kualitas dari fasilitas yang disediakan (kecepatan, keamanan), serta kemudahan dalam penggunaan.
  - = Dengan membandingkan kualitas (kecepatan, keamanan) fasilitas yang disediakan perusahaan (peralatan olahraga, telepon, facsimile, dan lain-lain) serta kemudahan penggunaannya - dibandingkan pesaing.
- Ketenangan dan kenyamanan lokasi: rasa aman, nyaman, dan ketenangan yang ditimbulkan dari keberadaan suatu tempat/lokasi.
  - = Dilihat dari situasi lokasi dimana perusahaan berdiri, yaitu apakah perusahaan terletak pada daerah yg dekat jalan dengan kemacetan lalu lintas, dekat dengan pasar, dan lain-lain yang dapat mengganggu ketenangan dan kenyamanan tamu atau pada lokasi yang sepi, asri, dan tenang - dibandingkan dengan pesaing.
- Keunikan bangunan fisik: kelebihan yang dimiliki suatu bangunan dengan ciri khas yang membedakannya dengan pesaing yang menimbulkan daya tarik tamu untuk menginap.
  - = Apakah perusahaan kita memiliki ciri khas bangunan

fisik - bagaimana dengan pesaing kita.

c. Aspek Manajemen & Operasional.

- Kecepatan & kemudahan informasi: kecepatan, ketepatan & kemudahan pelayanan informasi yang diperoleh oleh para tamu.  
= Apakah informasi yang diperlukan tamu mudah diperoleh, cepat dan tepat - bagaimana dengan pesaing.
- Adanya sistem standar operating procedures: sistem prosedur operasi yang standard.  
= Apakah perusahaan sudah memiliki sistem prosedur operasi yang standard - bagaimana dengan pesaing.
- Adanya proses perencanaan : proses perencanaan dalam pelaksanaan operasional perusahaan.  
= Apakah perusahaan sudah menjalankan proses perencanaan operasi - bagaimana dengan pesaing.
- Responsif manajemen : respon/cepat tanggap dari manajemen terhadap kebutuhan/keluhan para tamu.  
= Apakah manajemen perusahaan kita cepat tanggap/respon terhadap kebutuhan tamu - bagaimana dengan manajemen pesaing.
- Konsekwensi pada tugas : tugas yang semestinya diemban/dilakukan oleh seorang manajemen.  
= Apakah pimpinan masing-masing departemen telah melaksanakan tugas sebagaimana mestinya dan bertanggung jawab atas departemen yang dipimpinnya - bagaimana dengan pesaing.

d. Aspek Pasar dan Pemasaran.

- Kerja sama dengan biro perjalanan ; bentuk kerja sama yang dilakukan bagian pemasaran dengan biro perjalanan dalam hal kepariwisataan/perolehan tamu.
  - = Bagaimana kemampuan bagian pemasaran perusahaan, apakah sudah dengan aktif menjalin kerja sama dan hubungan yang baik dengan beberapa biro perjalanan.
- Kontak langsung dengan konsumen: kontak/hubungan dengan tamu yang pernah menginap di hotel kita.
  - = Apakah perusahaan kita sudah secara aktif mengadakan kontak dengan tamu yang pernah menginap di hotel kita
    - bagaimana dengan pesaing.
- Citra produk pada konsumen : penilaian terhadap produk yang melekat di benak konsumen/tamu.
  - = Bagaimana penilaian tamu yang pernah menginap di tempat kita tentang produk yang kita sajikan (fasilitas hotel, makanan, minuman, dan lain-lain) - dibandingkan pesaing.
- Struktur organisasi pemasaran: struktur/bagan organisasi yang akan dilaksanakan dalam aktivitas pemasaran.
  - = Apakah perusahaan telah memiliki struktur organisasi pemasaran - bagaimana dengan pesaing.
- Penyusunan strategi pemasaran : suatu strategi yang disusun dalam melaksanakan aktivitas pemasaran.
  - = Apakah perusahaan kita telah melaksanakan penyusunan strategi pemasaran - bagaimana dengan pesaing.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan dari bulan Oktober 1996 sampai bulan Maret 1997.

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

##### **Jenis Data:**

- a. Data Kuantitatif: data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka, meliputi: data tingkat hunian kamar, tingkat pertumbuhan kunjungan wisman ke Indonesia, jumlah hotel berbintang di Bali sesuai dengan klasifikasi.
- b. Data Kualitatif: data yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka-angka, yaitu: data asal wisatawan yang menginap di Besakih Beach, fasilitas-fasilitas yang dimiliki Besakih Beach, sejarah berdirinya perusahaan.

##### **Sumber Data:**

- a. Data primer: data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian, yaitu langsung dari hotel Besakih Beach. Data primer ini meliputi: data tingkat hunian kamar, fasilitas yang dimiliki hotel, tingkat pertumbuhan kunjungan wisman ke hotel.

- b. Data sekunder: data yang diperoleh dari pihak kedua yang berhubungan dengan penelitian, yaitu: Kanwil Pariwisata Tk I Prop. Bali, Dirjen Pariwisata Daerah, Persatuan Hotel dan Restaurant Indonesia (PHRI), Biro Pusat Statistik (BPS), perpustakaan.

### **3.2 Populasi dan Sampel.**

Penelitian ini adalah penelitian kasus, yaitu khusus dilakukan pada hotel Besakih Beach. Dilihat dari responden yang digunakan untuk menilai keunggulan strategis hotel Besakih Beach, dengan populasi: manajer hotel berbintang II yang berlokasi di Sanur, pengurus Persatuan Hotel dan restoran Indonesia (PHRI) Travel Agent, pramuwisata, konsumen. Sedangkan yang menjadi sampel disini adalah 15 manajer hotel berbintang II di Sanur, 10 orang pengurus PHRI, 25 orang Travel Agent, 30 orang pramuwisata, dan 20 orang konsumen/tamu. Mereka ini dipilih sebagai sampel, karena mereka yang benar-benar mengetahui tentang keberadaan hotel Besakih Beach.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

- a. Observasi: yaitu dengan melakukan observasi secara langsung pada obyek penelitian, yaitu pada hotel Besakih Beach untuk mengetahui fasilitas yang dimiliki, pelayanan yang diberikan karyawan kepada tamu yang menginap.

b. Komunikasi.

- Langsung: dengan mengadakan wawancara langsung kepada manajer hotel.
- Tidak langsung: dengan menyebarkan angket/daftar pertanyaan kepada karyawan hotel, Travel Agent, tamu hotel, pramuwisata, pengurus PHRI.

### 3.4 Teknik Analisis

#### Matrik ETOP

Konsep dasar dari matrik ini adalah bahwa perusahaan akan berhasil apabila mereka mengembangkan diri dalam industri dengan lingkungan yang menjanjikan peluang sukses dari resiko gagal yang proporsional. Dari matrik ETOP akan dapat diketahui dimana posisi bisnis suatu perusahaan berada, apakah berada pada posisi usaha ideal, usaha dewasa, usaha spekulatif, atau pada usaha gawat. Perusahaan dinilai berdasarkan variabel environment opportunity dan variabel environment threat. Evaluasi atas elemen peluang dan elemen ancaman dapat dilakukan dengan menggunakan ukuran skala tertentu dengan memberikan bobot kepentingan pada masing-masing kriteria. Pemberian bobot dalam hal ini adalah berdasarkan pendapat manajemen pada masing-masing hotel berbintang dua di Bali, dimana bobot yang diperoleh nantinya dirata-ratakan. Responden yang digunakan disini adalah sebanyak 15 responden (hotel bintang dua). Besar kecilnya bobot mencerminkan tingkat kepentingan elemen dalam hubungannya dengan keberadaan industri yang bersangkutan.

Sedangkan besar kecilnya nilai mencerminkan tingkat ancaman atau peluang perusahaan atas elemen lingkungan tersebut. Matrik ETOP dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 4**  
**Matrik ETOP**

	5		
Tinggi			
		USAHA IDEAL	USAHA SPEKULATIF
Peluang Sukses	2.5		
		USAHA DEWASA	USAHA GAWAT
Rendah			
	0		
Tingkat ancaman/ Resiko Gagal.			

#### **Matrik SAP**

Merupakan langkah kedua dalam analisis SWOT guna mendapatkan gambaran posisi strategik perusahaan dilihat dari sudut pandang kompetisi atas dasar faktor-faktor yang dimiliki perusahaan. Teknik ini dilakukan dengan membandingkan faktor kunci sukses pada industri yang dimasukinya dan atas dasar itu diterjemahkan kedalam manajemen perusahaan. Yang menjadi faktor kunci sukses pemasaran hotel (Francis, Buttle ; 1992) adalah:



1. Sumber daya manusia:
  - a. Jumlah karyawan.
  - b. Ketrampilan karyawan.
  - c. Loyalitas.
  - d. Antusiastik.
  - e. Jiwa melayani.
  - f. Pelaksanaan program pelatihan dan pendidikan.
2. Fasilitas dan lokasi bangunan:
  - a. Kelengkapan fasilitas.
  - b. Kualitas dan kemudahan penggunaan.
  - c. Ketenangan dan kenyamanan lokasi.
  - d. Keunikan bangunan fisik.
3. Aspek manajemen dan operasional:
  - a. Kecepatan dan kemudahan informasi.
  - b. Adanya sistem standard operating procedures.
  - c. Proses perencanaan.
  - d. Responsif manajemen.
  - e. Konsekwensi pada tugas.
4. Aspek pasar dan pemasaran:
  - a. Kerja sama dengan biro perjalanan.
  - b. Kontak dengan konsumen.
  - c. Citra produk pada konsumen.
  - d. Struktur organisasi pemasaran.
  - e. Strategi pemasaran.

### **Profil Kemampuan Bersaing**

Atas dasar faktor kunci sukses di atas, disusunlah prioritas, bobot serta skala penilaiannya dalam hubungannya

dengan pesaing. Pemberian bobot disini berdasarkan pendapat manajemen pada hotel berbintang dua di Bali, dimana disini menggunakan 15 responden hotel bintang dua. Sedangkan nilai kompetisi diberikan pada skala lima, yaitu dari -2 (terendah) sampai +2 (tertinggi).

**Tabel 6**  
**Analisis Posisi Persaingan Strategik**  
**Perusahaan : Besakih Beach Hotel**

Faktor Kunci Sukses	Nilai						Fakta Empirik
	Bbt	-2	-1	0	+1	+2	NxB
1. SDM:							
a. Jml. karyawan							
b. Ketrampilan kary.							
c. Loyalitas.							
d. Antusiastik.							
e. Jiwa melayani.							
f. Pelaks prog. lat. & pendidikan.							
2. Fasilitas & lokasi bangunan.							
a. Kelengkp fasilitas							
b. Kualitas & kemud. penggunaan.							
c. Ketenangan & kenya manan lokasi.							
d. Keunikan bgn fisik							
3. Aspek manjñ. & opera sional.							
a. Kecepatan & kemud. informasi.							
b. Sistem std. opera- ting procedures.							
c. Proses perencanaan							
d. Responsif manjñ.							
e. Konsekwensi pd. tugas.							
4. Aspek pasar & pemasa ran.							
a. Kerja sama dg biro perjalanan.							
b. Kontak dg konsumen							
c. Citra produk pd. konsumen.							
d. Struktur orgñ. pe- masaran.							
e. Strategi pemasaran							

Nilai:

-2 = Bahwa perusahaan kita berada jauh di bawah pesaing utama kita.

-1 = Perusahaan kita berada di bawah pesaing utama kita (pesaing lebih unggul).

0 = Perusahaan kita berada pada posisi yang sama (sama kuat) dibandingkan pesaing utama kita.

+1 = Perusahaan kita lebih unggul dibandingkan pesaing utama kita.

+2 = Perusahaan kita sangat unggul (jauh lebih unggul) dibandingkan pesaing utama kita.

Hasil perkalian bobot dengan nilai kompetisi diperoleh nilai tertimbang ( $N \times B$ ). Nilai tertimbang terendah yang paling pertama yang harus diurus oleh manajemen, menyusul terendah kedua, terendah ketiga, dan seterusnya. Fakta empirik menunjukkan bukti nyata pendukung yang membuktikan bahwa perusahaan kita memang berada pada nilai kompetisi yang diberikan.

Setelah dilakukan analisis internal, posisi persaingan suatu perusahaan akan menempati salah satu posisi sebagai berikut:

1. Posisi persaingan unggul (dominan).
2. Posisi persaingan kuat (strong).
3. Posisi persaingan mendukung, aman (favourable).
4. Posisi persaingan bertahan (tenable).
5. Posisi persaingan lemah (weak).

Dari hasil matrik ETOP dan SAP dapat dikembangkan alternatif kebijakan yang dapat disarankan untuk perusahaan yang bersangkutan. Alternatif kebijakan tersebut akan muncul sebagai dinyatakan dalam matrik posisi SWOT berikut ini:

**Gambar 5**  
**Matrik Posisi SWOT**

ETOP SAP	IDEAL	MATURE	SPECULATIF	TROUBLE
DOMINANT	I	I	I	I
STRONG	I	I	I	I
FAVOURABLE	I	I	I	D
TENABLE	I	I	D	D
WEAK	D	D	D	D

I = Investasi.

D = Divestasi.

Sumber: Suwarsono, 1994, Manajemen Strategik, dimodifikasi.

### **Penentuan Alternatif Strategi**

Dengan mengetahui posisi unit usaha strategis pada matrik, maka tugas berikutnya yang perlu dilakukan oleh manajemen adalah mengadakan pilihan atas alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan sesuai dengan posisi unit usaha strategis. Ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam penentuan alternatif strategi disini, yaitu: pasar sasaran, keinginan dari bagian pasar, pelanggan, biaya operasi,

## **BAB IV**

### **PAPARAN KASUS**

Dalam paparan kasus ini akan diuraikan mengenai: gambaran umum kawasan wisata Sanur, sejarah berdirinya perusahaan, kebijakan dalam menarik tamu, struktur organisasi, dan gambaran umum pesaing.

#### **4.1 Gambaran Umum Kawasan Wisata Sanur**

Kawasan wisata Sanur, dimana Besakih Beach Hotel terletak, adalah salah satu kawasan wisata di Bali, dan merupakan kawasan wisata pertama yang berkembang di Bali. Secara geografis, kawasan wisata Sanur terletak di kecamatan Denpasar Selatan. Apabila dilihat dari wisatawan mancanegara yang paling dominan berkunjung ke kawasan wisata Sanur adalah berasal dari Eropa dan Australia. Ada beberapa alasan yang menjadi daya tarik kawasan wisata Sanur bagi wisatawan yang berasal dari Eropa dan Australia, yaitu:

- a. Pantai Sanur yang airnya tenang, karena dilindungi oleh pulau Nusa Penida dan Semenanjung Nusa Dua. Kondisi seperti inilah yang disukai orang Eropa dan Australia untuk melakukan rekreasi laut, seperti: menyelam, berlayar, terjun payung.
- b. Pantai Sanur pasir pantainya putih bersih dan halus dengan kesan yang alami.
- c. Kawasan Sanur termasuk kawasan wisata yang tenang, ruang masih longgar dan bersifat tradisional ( wisatawan Eropa dan Australia pada umumnya merupakan wisatawan yang

menginginkan ketenangan ).

d. Masyarakat Sanur yang ramah, mudah bergaul, kekeluargaan serta terbuka dalam menerima dan menyaring budaya asing.

Kawasan Sanur meliputi 3 Kelurahan, yaitu: Sanur Kaja, Sanur dan Sanur Kauh. Kawasan ini terletak di pantai sebelah timur. Pantai yang airnya tenang, karena dilindungi oleh pulau Nusa Penida dan Semenanjung Nusa Dua. Itulah sebabnya pantai di kawasan Sanur ini dapat digunakan sebagai tempat wind-surfing dan rekreasi laut lainnya. Berbeda halnya dengan pantai Kuta yang terletak di pantai sebelah barat daya, menghadap langsung ke Samudera Hindia, sehingga ombaknya besar dan dapat dipakai sebagai tempat surfing. Pantai Sanur pasir pantainya putih bersih dan halus dengan barrier batu karang. Kawasan Sanur ini adalah yang paling dulu dikenal oleh wisatawan manca negara, dan itulah sebabnya dipilih sebagai tempat berdirinya Besakih Beach Hotel.

Berkembangnya kawasan Kuta sebagai kawasan wisata anak muda dan kawasan Nusa Dua sebagai kawasan eksklusif, menyebabkan Sanur menjadi kawasan yang khusus, yang dikenal sebagai kawasan yang tenang, baik lingkungannya maupun pantainya. Berbeda dengan Kuta yang penuh sesak dengan hotel dan lingkungannya yang padat, dibandingkan dengan Sanur dimana jumlah hotelnya lebih sedikit, namun lingkungannya tenang, ruang masih longgar dan bersifat tradisionil. Wisatawan yang ke Sanur pada umumnya wisatawan yang menginginkan ketenangan.

Jumlah hotel berbintang dua di kawasan wisata Sanur pada tahun 1995 adalah sebanyak 7 hotel bintang dua, dengan jumlah kamar 392 kamar. Jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali sebesar 1.015.494 orang. Sedangkan tingkat hunian kamar rata-rata hotel berbintang dua di kawasan Sanur ini adalah sebesar 57,96 %.

Berdasarkan hasil sensus pariwisata yang dilakukan oleh Bali Tourism Project pada tahun 1992 untuk kawasan Kuta, Nusa Dua, Sanur, Ubud dan Sukawati, 75% usaha akomodasi berada di kawasan Kuta dan Nusa Dua, 20% berada di Ubud dan hanya 5% yang berada di kawasan Sanur. Sedangkan untuk usaha rumah makan, 60% berada di kawasan Kuta/Nusa Dua, 21% di kawasan Ubud/Sukawati dan sisanya 19% berada di kawasan Sanur. Hal ini menunjukkan bahwa kawasan wisata Sanur ini kondisinya memang jauh lebih longgar dan tenang dibandingkan dengan kawasan lainnya, seperti Kuta yang padat. Hal ini dimungkinkan karena tanah di kawasan Sanur ini berkembang secara tradisional, yang sejak semula pekarangan rumah penduduk memang luas, sementara kawasan seperti Kuta perkembangannya dilakukan penduduk pendatang yang membeli tanah-tanah sekitarnya secara kaplingan, yang ukurannya tidak menentu.

#### **4.2 Sejarah Berdirinya Perusahaan**

Pada tahun 1971 tidak banyak investor yang berniat untuk menanamkan uangnya di dunia perhotelan, karena pada tahun tersebut pertumbuhan industri perhotelan belum nampak meningkat. Tetapi bagi keluarga Ida Bagus Oka Wirawan dengan

naluri bisnisnya memberanikan diri mendirikan hotel di kawasan Sanur. Pembangunan hotel ini diilhami oleh adanya hotel berbintang lima di kawasan Sanur yang pertama kali ada di Bali yaitu hotel Bali Beach, yang kini berubah nama menjadi Grand Bali Beach Hotel. Hotel pioner ini dibawah kepemilikan BUMN. Pembangunan hotel Besakih Beach pertama kali dibiayai oleh modal bersama milik keluarga besar dengan enam buah Bungalow.

Sejalan dengan perkembangan dalam dunia pariwisata dan diikuti oleh pembangunan usaha perhotelan di beberapa kawasan obyek wisata di Bali, seperti: pada kawasan Kuta, Nusa Dua, Candi Dasa, pantai Lovina dan sebagainya, maka hotel Besakih Beach dengan menggunakan bantuan kredit dari Bank Rakyat Indonesia menambah kapasitas bangunannya dalam bentuk Bungalow dengan kapasitas kamar sejumlah 56 buah kamar, hingga saat ini. Hotel Besakih Beach dengan keputusan Menteri Perhubungan dan Direktorat Jenderal Pariwisata ditetapkan sebagai hotel berbintang dua. Jumlah karyawan yang berkerja pada hotel Besakih Beach adalah sebesar 62 orang, dengan tingkat pendidikan SLTP sebanyak 15 orang, SLTA 40 orang, Diploma Pariwisata 6 orang, dan S1 sebanyak satu orang.

Sejalan dengan pertumbuhan usaha perhotelan, persaingan yang terjadi semakin ketat, bahkan kadang-kadang beberapa hotel yang menerapkan kebijakan-kebijakan yang hanya bertujuan jangka pendek. Untuk mengantisipasi hal yang demikian, maka hotel Besakih Beach ikut serta dalam keanggotaan Perhimpunan Hotel dan Restaurant Indonesia cabang



Bali (PHRI Bali) serta anggota International Hotel and Restaurant Association (IHRI). Dari perhimpunan atau organisasi diharapkan dapat membantu memecahkan masalah-masalah yang terjadi dan mengembangkan pemasaran bersama. Untuk kondisi yang dialami hotel Besakih Beach dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 7**  
**Kondisi Hotel Besakih Beach**  
**Dibandingkan Pesaing**  
**Tahun 1995**

Hotel	Tingkat Hunian	Tarif Rata-rata	Lokasi Dekat Pantai	Bentuk Bangunan
Puri Santri-an.	60 %	\$ 70	V	Bungalow.
Diwangkara-Beach.	58 %	\$ 65	V	Building.
Alits Beach-Bungalow.	56 %	\$ 68	V	Bungalow.
Gazebo Cottages.	58 %	\$ 63	V	Bungalow, Cottages.
La Taverna	53 %	\$ 78	V	Bungalow.
Peneeda View	55 %	\$ 50	-	Cottages, Building.
Besakih Beach.	47,37 %	\$ 70	V	Bungalow.

Sumber: Diparda Prop. Tk I Bali.

Tingkat pertumbuhan wisatawan mancanegara ke Sanur untuk tahun 1995 adalah sebesar 4,26 %, sedangkan tingkat perkembangan hunian kamar pada hotel Besakih Beach adalah

sebesar -3,55 %. Jadi disini terjadi penurunan tingkat hunian kamar yang dialami hotel Besakih Beach. Ini merupakan masalah serius yang dialami hotel Besakih Beach, dimana disatu pihak terjadi peningkatan kunjungan wisman ke Sanur, akan tetapi dilain pihak terjadi penurunan tingkat hunian kamar yang dialami hotel Besakih Beach.

Pada tahun 1994 dan 1995, Besakih Beach menargetkan pangsa pasar wisatawan dari Jepang (dominan datang ke Bali), tetapi pangsa pasar yang dapat dikuasainya hanya sebesar 0,07 % pada tahun 1994 dan sebesar 0,11 % pada tahun 1995. Sedangkan wisatawan dari Australia paling banyak menginap di Besakih Beach dengan pangsa pasar 0,70 % pada tahun 1994 dan sebesar 1,21 % tahun 1995.

Pihak manajemen Besakih Beach terlalu mengandalkan kondisi pertumbuhan industri pariwisata tanpa melaksanakan kegiatan pemasaran yang aktif dan hanya menunggu kedatangan wisatawan yang datang langsung ke hotel atau dari Biro Perjalanan yang telah mengenalnya. Strategi pemasaran yang dimiliki tidak terencana baik dan dapat merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tingkat hunian kamar yang rendah.

Laju pertumbuhan industri pariwisata akan menyebabkan meningkatnya pertumbuhan usaha perhotelan dan usaha-usaha pendukung lainnya. Perubahan-perubahan semacam ini nampaknya tidak disadari oleh manajemen Besakih Beach . Perubahan-perubahan tersebut akan membawa dunia bisnis perhotelan kedalam kondisi yang ketat persaingan dan hal ini tentunya merupakan tantangan bagi bisnis perhotelan. Dalam

pelaksanaan operasi sehari-hari, Besakih Beach tidak memiliki sistem prosedur operasi yang standar sehingga hal ini nantinya akan mempersulit karyawan sendiri dalam memberikan pelayanan kepada para tamu.

#### **4.3 Kebijakan Dalam Menarik Tamu**

##### **4.3.1 Produk dan Fasilitas yang Ditawarkan**

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, pihak hotel berupaya meningkatkan segala daya dan kemampuannya untuk mengembangkan dan mempertahankan hidup perusahaannya. Untuk dapat melakukan hal tersebut, maka pihak hotel dituntut mampu meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya. Di bawah ini dijelaskan produk dan tingkat pelayanan yang dapat ditawarkan oleh pihak hotel Besakih Beach, Sanur Bali:

##### **1. Fasilitas Hotel.**

Yang dimaksud dengan fasilitas hotel adalah seluruh fasilitas fisik yang dapat ditawarkan atau dimanfaatkan oleh pihak tamu, seperti: kamar, lobby, bar, restaurant, kolam renang, sarana olahraga, taman, dan sebagainya.

Berikut ini dijelaskan fasilitas fisik yang dapat diberikan oleh Besakih Beach:

##### **a. Kamar.**

Untuk memberikan kenyamanan tidur bagi tamu, maka pembangunan kamar disesuaikan dengan selera dari masing-masing tamu. Klasifikasi kamar dapat dibagi menjadi tipe atau jenis kamar, yaitu:

1. Single room atau single bedded room, adalah kamar yang terdapat satu tempat tidur untuk satu orang

tamu.

2. Twin Room atau twin bedded room, dimana dalam satu kamar terdapat dua tempat tidur untuk dua orang tamu.
3. Double room atau double bedded room, adalah kamar yang terdapat satu tempat tidur untuk dua orang tamu.
4. Triple room atau triple bedded room, adalah kamar yang terdapat dua tempat tidur (satu untuk dua orang dan satu untuk satu orang) atau kamar yang terdiri dari tiga tempat tidur untuk tiga orang tamu.
5. Suite room, yaitu secara umum kamarnya dilengkapi dengan ruang tamu disamping kamar tidur double atau twin dan juga terdapat tempat memasak secara khusus (dapur kecil).

Jenis kamar tersebut dapat menghadap ke kebun, ke pantai, atau ke jalan. Hal ini akan dapat membedakan harga yang dibebankan kepada tamu. Secara umum kamar yang menghadap ke pantai lebih mahal dari pada kamar yang menghadap ke kebun ataupun ke jalan.

b. Restaurant.

Dalam hotel terdapat dua buah restaurant yang mempunyai keunikan sendiri-sendiri.

Restaurant Nirwana terletak di pinggir pantai dengan menawarkan spesial menu Eropa dan Indonesia serta bermacam-macam ikan laut. Sedangkan restaurant Agung merupakan restaurant yang menyediakan khusus untuk para tamu yang ingin menikmati kesenian dan makan malam di sana.

c. Bar.

Besakih Beach hanya memiliki satu bar yang menyediakan beraneka ragam minuman campuran dengan suasana yang romantis. Suasana ini diperuntukan kepada tamu yang ingin bersantai mendengarkan alunan musik sambil minum.

d. Kolam renang.

Hotel memiliki dua kolam renang yang terpisah/dibatasi antara kolam untuk anak-anak dengan kolam untuk orang dewasa. Hotel juga menyediakan sarana air panas.

e. Lobby.

Fasilitas ruangan dimana para tamu dapat bersantai membaca surat kabar atau bacaan lainnya dan juga para tamu dapat menunggu seseorang atau bercakap-cakap dengan rekannya.

f. Fasilitas rekreasi.

Besakih Beach menyediakan beraneka fasilitas rekreasi yang dapat dengan mudah digunakan serta dinikmati, yang meliputi: snorkling untuk fasilitas menyelam, fasilitas terjun payung, bungy jumping, jungle skirmish, kapal boat, perahu karet, dan yang terbaru adalah fasilitas untuk wisata perang-perangan dengan lokasi di Tanjung Sanur.

g. Savety Deposit Boxes.

Bila para tamu ingin menyimpan uang atau barang-barang berharga lainnya, dapat menyimpan barang-barang tersebut pada savety deposit boxes yang telah disediakan oleh Besakih Beach Hotel.

h. Telepon, Facsimile, Telex.

Para tamu dapat menggunakan fasilitas tersebut dengan memberikan balas jasa yang telah ditentukan dari hotel.

2. Tingkat Pelayanan.

Agar para tamu betah dan senang tinggal di hotel, maka pihak hotel berusaha untuk memberikan tingkat pelayanan yang baik dan kemudahan lainnya selama para tamu tinggal di hotel. Tingkat pelayanan yang dapat diberikan oleh Besakih Beach terhadap tamunya adalah:

a. Room Services.

Bila tamu menginginkan makan ataupun minum di kamar, maka mereka dapat memesan dari kamar melalui fasilitas komunikasi yang disediakan dan makanan dapat diantarkan langsung ke kamar pada saat itu juga.

b. Penyediaan informasi.

Bila para tamu membutuhkan informasi tentang situasi kota, jalanan menuju obyek wisata, tour, penukaran uang, dan lain sebagainya, maka pihak hotel selalu menyediakan informasi tersebut dan berusaha melayani dengan sebaik mungkin.

e. Laundry.

Pihak hotel menyediakan jasa pelayanan cuci dan setrika pakaian. Para tamu tinggal mengisi form yang ada di setiap kamar tentang jumlah dan jenis pakaian dan form tersebut ditempatkan di/ depan kamar.

#### 4.3.2 Promosi dan Saluran Distribusi

Persaingan yang semakin ketat menuntut Besakih Beach Hotel melakukan tindakan promosi dan menciptakan saluran distribusi yang efektif guna dapat meningkatkan tingkat hunian kamar.

##### 1. Promosi

Adapun kegiatan promosi yang telah dilakukan oleh Besakih Beach Hotel, yaitu:

###### a. Advertising (periklanan).

Periklanan yang telah dilaksanakan hotel Besakih Beach yaitu periklanan melalui media surat kabar, dan majalah khusus perhotelan. Rata-rata hotel lain juga menerapkan hal yang sama.

###### b. Personal selling.

Dalam hal ini pihak Besakih Beach melakukan secara bersama-sama dengan pemerintah dan Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) dalam mengadakan promosi pariwisata dan hotel, yaitu pada pameran akbar INDO TOURISM di Jakarta tahun 1990, Pata Travel Mart (1995) di Australia.

###### c. Sales Promotion.

Hal ini dilakukan dengan mengadakan peragaan (display), pertunjukan, dan pameran-pameran tentang keberadaan hotel Besakih Beach. Hal ini dilakukan pada saat kampanye Visit Indonesian Year tahun 1991, dan kampanye Visit Asean Year tahun 1992.

## 2. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan oleh pihak hotel adalah sebagai berikut:

### a. Hotel - Biro Perjalanan - Wisatawan.

Pihak hotel bekerja sama dengan baik biro perjalanan yang ada di luar negeri maupun yang berada didalam negeri. Umumnya wisatawan manca negara yang ingin menginap di hotel Besakih Beach, mereka terlebih dahulu menghubungi pihak biro perjalanan yang ada di negaranya. Biro perjalanan tersebut nantinya akan menghubungi mitranya (biro perjalanan yang ada di negara yang dituju) untuk mengelola atau menangani wisatawan tersebut sesuai dengan rencana yang telah dibuat oleh biro perjalanan yang berada di luar negeri tersebut.

### b. Hotel - Air Lines - Wisatawan.

Pihak Besakih Beach telah melakukan kerja sama dengan semua maskapai penerbangan nasional, seperti: Garuda, Sempati Air, Merpati, Mandala, Bouraq, akan tetapi menjalin hubungan kerja sama hanya pada beberapa maskapai penerbangan asing, yaitu: maskapai penerbangan Malaysia, Philipina, Singapura, Thailand, Hongkong, Perancis dan maskapai penerbangan Kanada.

### c. Hotel - Wisatawan.

Saluran ini dapat disebut juga pemesanan langsung oleh wisatawan tanpa menggunakan perantara biro perjalanan. Wisatawan dapat memesan melalui telepon, surat, facsimile, telex, ataupun wisatawan dapat datang

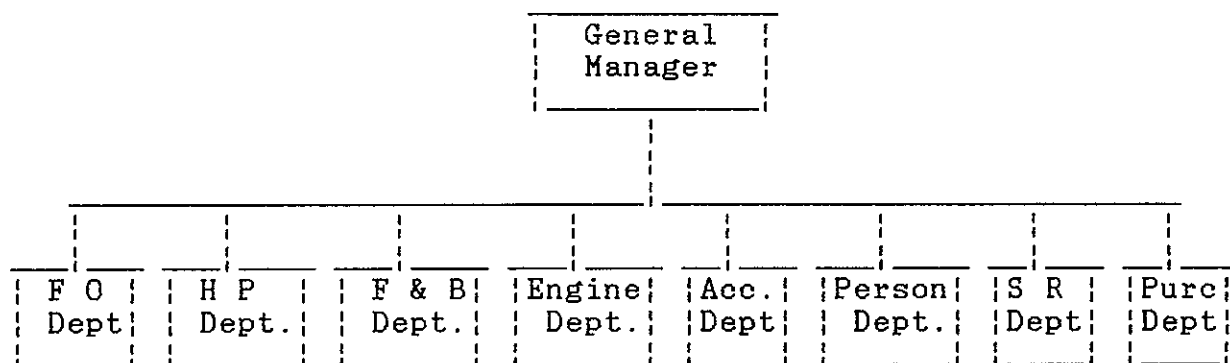


langsung ke hotel. Ini umumnya dilakukan oleh wisatawan yang telah mengetahui seluk beluk tentang hotel Besakih Beach.

#### 4.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang digunakan oleh Besakih Beach adalah struktur organisasi garis, dimana wewenang atau tugas mengalir dari atas ke bawah secara langsung serta tanggung jawab juga mengalir dari atas ke bawah secara langsung juga, dalam arti harus melalui jalur yang telah ditentukan. Pada struktur organisasi ini, General Manager (GM) membawahi beberapa Kepala Departemen yang terbagi menjadi delapan Departemen. Kedelapan Departemen tersebut adalah Chief Store Room Department, Chief Purchasing Department, Chief Accounting Department, Chief Food and Beverage Department, Chief Front office Department, Chief Housekeeping Department, Chief Engineering Department, dan Chief Personal Department. Struktur organisasi Besakih Beach Hotel dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 6**  
**Struktur Organisasi Besakih Beach Hotel**



Sumber: Besakih Beach Hotel.

Adapun uraian tugas dari masing-masing bagian di atas adalah:

1. Front Office Department (FO Dept).

Chief Front Office Department dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dibantu oleh seorang wakil, dan tugas-tugasnya adalah:

- a. Merumuskan strategi penjualan kamar dan menilai pelaksanaannya.
- b. Melayani tamu yang baru masuk dan keluar hotel.
- c. Melayani jasa informasi, jasa komunikasi: telepon, telex, facsimile, dan pemesanan kamar.
- d. Merumuskan rekomendasi penyesuaian tarif, discount dan tarif khusus.
- e. Menangani masalah-masalah/keluhan tamu yang menginap.
- f. Membuat laporan tentang room occupancy setiap hari/minggu/bulan.
- g. Kepala Departemen bertanggung jawab kepada General Manager atas hasil kerja yang dilaksanakan oleh bawahannya.

2. Housekeeping Department (H P Dept).

Chief Housekeeping Department dibantu oleh seorang wakil dalam melaksanakan tugas sehari-harinya. Adapun tugasnya adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun kebutuhan dan mengawasi penyimpanan linen serta membuat laporan housekeeping.
- b. Mengawasi kelancaran ketepatan pelaksanaan perawatan, panataan dan inventarisasi fisik.

- c. menyusun pemesanan peralatan/fasilitas.
  - d. Bertanggung jawab terhadap kebersihan kamar dan ruangan lainnya.
3. Food and Beverage Department (F & B Dept).
- Chief Food and Beverage Department dibantu oleh seorang wakil dan Kepala Dapur serta Kepala Restoran.
- Adapun tugas dari Chief Food and Beverage Department adalah sebagai berikut:
- a. Menetapkan menu, sistem penyajian, strategi penjualan, mengarahkan pelaksanaan dan menilai kebersihan makanan dan minuman.
  - b. Menetapkan jadwal operasional "Food and Beverage".
  - c. Meneliti dan menyetujui standar ukuran porsi makanan dan minuman.
  - d. Melakukan laporan terhadap hasil penjualan perhari dan diserahkan ke kasir umum.
4. Engineering Department (Engine Dept).
- Chief Engineering Department dibantu oleh seorang wakil dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.
- Adapun tugas dari Chief Engineering Department adalah sebagai berikut:
- a. Memperbaiki, memelihara dan mengganti peralatan listrik yang dimiliki oleh perusahaan.
  - b. Memonitor penggunaan aliran listrik.
  - c. Bertanggung jawab terhadap penyediaan penerangan pada saat listrik padam dan cara penanggulangan kebakaran.

d. Bertanggung jawab terhadap pemeliharaan dan perawatan gedung serta fasilitas bangunan lainnya.

5. Accounting Department (Acc. Dept).

Chief Accounting Department dibantu oleh seorang wakil dalam melakukan tugasnya sehari-hari. Adapun tugasnya adalah sebagai berikut:

- a. Mencatat segala macam penerimaan, pengeluaran, hutang piutang dan harta perusahaan.
- b. Membuat laporan laba/rugi serta neraca setiap bulan.
- c. Membuat laporan akhir tahunan.

6. Personnel Department (Person. Dept).

Chief Personnel Department dibantu oleh seorang wakil dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Adapun tugas dan tanggung jawab dari Chief Personnel Department adalah sebagai berikut:

- a. Menyusun pola pengadaan, pembinaan dan pengembangan karyawan serta disiplinnya.
- b. Mengadakan koordinasi, konsultasi dengan instansi terkait dalam perumusan dan kebijakan personalia.
- c. Menyusun peraturan tata terbit personalia.
- d. Menyusun rekomendasi untuk personalia yang berhenti.
- e. Mengkoordinasikan ke masing-masing departemen mengenai suatu masalah yang memerlukan pemecahan bersama atas perintah General manager.
- f. Meneliti kasus-kasus pelanggaran disiplin.
- g. Membuat daftar gaji untuk mendapat persetujuan dari general manager.

#### 7. Store Room Department (S R Dept).

Chief Store Room Department dibantu oleh seorang wakil dalam menjalankan tugas sehari-hari. Adapun tugas dari Chief Store Room Department adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan prosedur pengaturan barang-barang yang ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan jenis barang dan membuat kebijaksanaan prosedur pemasukan dan pengeluaran barang-barang.
- b. Mengatur jumlah stock dari macam-macam jenis barang yang bisa ditentukan dari jumlah konsumsi/pemakaian dalam satu bulannya.
- c. Meneliti dan mengesahkan pembelian kebutuhan.
- d. Tiap akhir bulan Bagian Pengawas Biaya (Cost Controller) bersama Chief Store Room Department memberikan laporan terhadap barang yang jarang dipergunakan (slow moving item) terutama makanan dan minuman.
- e. Chief Store Room Department meneliti dan menentukan barang yang sudah kedaluwarsa bersama-sama dengan Bagian Pengawas Biaya.

#### 8. Purchasing Department (Purc. Dept)

Chief Purchasing Department dibantu juga oleh seorang wakil dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.

Adapun tugas dan tanggung jawab dari Chief Purchasing Department adalah sebagai berikut:

- a. Mencari dan memelihara hubungan yang baik terhadap pemasok dan membuat perbandingan-perbandingan yang

dapat dipercaya/masuk akal antara harga dari pemasok yang satu dengan pemasok yang lain.

- b. Memperhatikan naik turunnya harga pasaran atas laporan yang diberikan oleh Bagian Pengawas Biaya.
- c. Mengusahakan batas pembayaran yang sebaik mungkin dengan membuat persetujuan sedemikian rupa sehingga barang-barang bisa diterima di gudang.
- d. Kontrol atas pembelian kebutuhan dan memberikan pandangan kepada Departemen yang bersangkutan terhadap urgensinya barang-barang tersebut, apakah perlu dibeli atau tidak.

#### **4.5 Gambaran Umum Pesaing**

Secara singkat gambaran umum pesaing yang mempunyai kualifikasi bintang yang sama dengan Besakih Beach Hotel yaitu bintang dua dapat ditunjukkan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 8**  
**Gambaran Umum Pesaing Besakih Beach Hotel**

Keterangan	Nama Hotel						
	A	B	C	D	E	F	G
1. Lokasi Hotel							
- Pinggir pantai	*	*	*	*	*	-	*
2. Bentuk Bangunan							
- Bungalow	*	-	*	*	*	-	*
- Cottages	-	-	-	*	-	*	-
- Bangunan bertingkat.	-	*	-	-	-	*	-
3. Jenis kamar.							
- Standard.	45	60	62	30	30	41	48
- Suite.	5	15	24	20	4	-	8
4. Tarif kamar rata-rata ( dalam US \$ ).	70	65	68	63	78	50	70
5. Kapasitas parkir.	15	20	30	12	9	10	10
6. Fasilitas.							
- Telepon kamar.	*	*	-	*	-	-	*
- Sarana olahraga.	-	*	*	*	-	*	-
- Restaurant.	4	3	2	2	1	1	2
- Bar.	1	-	1	1	1	1	1
- Air panas.	*	*	*	*	*	*	*
- Kolam renang.	*	*	*	*	*	*	*
- Rekreasi.	*	-	-	*	*	-	*
- Savety Deposit Box.	*	*	*	*	*	*	*
- Telex & Facsimile.	*	*	*	*	*	*	*
7. Pelayanan.							
- Room service.	*	*	*	*	*	*	*
- Laundry.	*	*	*	*	*	*	*
- Antar jemput.	*	*	*	*	*	*	*
8. Personalia.							
- SLTP.	20	40	57	27	28	21	15
- SLTA.	42	50	19	36	38	25	40
- Diploma Pariwisata.	9	8	2	4	12	4	6
- S1.	1	2	-	2	-	1	1
9. Promosi.							
- Advertising.	*	*	*	*	*	*	*
- Direct mail Adverti- sing.	*	*	*	*	*	*	-
- Personal Selling.	*	-	-	*	-	*	*
- Sales Promotion.	*	-	-	*	*	-	*
- Public Relation.	*	*	-	*	*	-	-
- Inside Selling.	*	*	-	*	-	-	-
10. Saluran distribusi.							
- Hotel - BPW	*	*	*	*	*	*	*
- Hotel - Air Lines - Wisatawan.	*	*	*	*	*	*	*
- Hotel - Wisatawan.	*	*	*	*	*	*	*
11. Tingkat hunian kamar (tahun 1995).	60%	58%	56%	58%	53%	55%	47,37

Sumber: Data primer (diolah).

Keterangan:

A = Puri Santrian.

B = Diwangkara Beach Hotel.

C = Alit Beach bungalow.

D = Gazebo Cottages.

E = La Taverna Hotel.

F = Peneeda View.

G = Besakih Beach.

\* = Mempunyai/melaksanakan.

- = Tidak mempunyai/tidak melaksanakan.

Ringkasan gambaran umum hotel-hotel tersebut di atas dapat dijelaskan lebih lanjut, sebagai berikut:

1. Puri Santrian.

Puri Santrian terletak di jalan Pantai Sanur kira-kira 500 meter dari lokasi hotel Besakih Beach Sanur, yang berbentuk bungalow. Jumlah kamar yang dimiliki adalah sebanyak 50 kamar dengan model khas Bali. Hotel ini memiliki beberapa fasilitas produk yang dapat ditawarkan kepada para tamu, antara lain empat buah restaurant yang mempunyai kekhususannya sendiri-sendiri. Restaurant Tilem adalah restaurant yang khusus menyediakan masakan Eropa dan tempatnya dikelilingi oleh kebun. Restaurant Purnama adalah restaurant yang terletak di tengah-tengah kolam dan terbuka, jadi restaurant ini disediakan untuk melayani para tamu yang sedang mandi di kolam renang. Restaurant Pizzeria adalah restaurant yang hanya menyediakan pizzeria saja. Sedangkan Ramayana Stage adalah restaurant yang menyediakan khusus untuk para tamu yang ingin menikmati kesenian dan makan malam di sana.



Bentuk pelayanan lain yang ditawarkan oleh Puri Santrian adalah jasa laundry, taxi service, tour desks, money changer. Fasilitas pendukung lainnya seperti tempat parkir yang cukup luas, yaitu dapat menampung sekitar 15 belas kendaraan, tidak memiliki fasilitas olahraga. Pelayanan room service hanya ditawarkan kurang dari 12 jam, dan jasa laundry memakan waktu lebih dari sehari.

Kegiatan promosi yang dilakukannya adalah dimana pihak hotel mengadakan kerja sama dengan beberapa hotel lainnya atau melalui sebuah group/kelompok. Kelompok atau group tersebut berfungsi memperkenalkan hotel dan memasarkan di luar negeri, biaya dan segala bentuk pengeluaran yang berhubungan dengan aktifitas pemasaran ditanggung bersama. Tamu atau konsumen dapat memilih dari beberapa hotel yang ditawarkan group, melalui brosur atau leaflet yang telah disediakan. Keberhasilan hotel dalam menarik tamu tersebut tergantung dari bagaimana mereka menawarkan produknya melalui brosur atau personal seller yang dikirimkan dan kesan yang ditinggalkan dari tamu yang pernah menginap di hotel.

Jalur distribusi yang digunakan oleh Puri Santrian adalah selain memfokuskan diri pada keberhasilan pemasaran kelompok atau group, juga melaksanakan kerja sama dengan biro perjalanan lokal.

Dari pengalaman tahun-tahun yang lalu, kebanyakan tamu yang menginap adalah dari negara-negara Jerman, Belanda, Perancis, Australia, Inggris, Amerika Serikat, dan beberapa

negara lainnya. Walaupun wisatawan manca negara dari Jepang paling banyak datang ke Bali tetapi yang menginap di kawasan Sanur relatif sedikit, karena kebanyakan wisatawan Jepang memilih hotel yang berada di kawasan Nusa Dua (rata-rata hotel berbintang empat dan berbintang lima). rata-rata tingkat hunian kamar Puri Santrian adalah 60% ditahun 1995, dengan rata-rata tarif kamar adalah \$ 70.

## 2. Diwangkara Beach Hotel.

Hotel Diwangkara Beach terletak di jalan Hang Tuah sekitar 1000 meter dari Besakih Beach Hotel, yang berbentuk gedung (buildings). Bangunan berbentuk gedung, dimana satu unit gedung terdapat beberapa kamar dan terletak saling berhadapan satu sama lain. Hotel Diwangkara memiliki tiga unit gedung dengan kapasitas kamar yang dimiliki adalah sebanyak 75 kamar. Kamar-kamar dalam bangunan tersebut dilengkapi dengan AC, Mini Bar, double bed, dan fasilitas lainnya serta beberapa kamar ada yang menghadap ke pantai, kebun dan jalan raya.

Fasilitas yang dapat ditawarkan adalah restaurant dan bar dengan masakan khas Bali, yang terletak dipinggir pantai, kolam renang dilengkapi bagian anak-anak dan tempat untuk berjemur. Sebuah panggung yang mementaskan tari tradisional Bali setiap malam dengan suguhan makanan ringan serta minuman ringan dan beralkohol. Sedangkan fasilitas pelayanan yang dapat ditawarkan adalah transport antar jemput dari dan ke bandara udara, dan room service selama dua belas jam. Fasilitas lain yang juga ditawarkan adalah

ruang pertemuan dengan kapasitas delapan puluh orang.

Sebagian besar tamu yang menginap di hotel ini adalah berasal dari negara Australia, Amerika Serikat, Belanda, Jerman, Inggris, Perancis, dan beberapa negara lainnya, sedangkan wisatawan dari Jepang hanya ada beberapa walaupun jumlah kunjungannya ke Bali paling dominan. Saluran distribusi yang digunakan untuk memperoleh tamu adalah tergantung dari kerja sama dengan biro perjalanan serta mengharapkan tamu tersebut datang langsung atau dengan melalui sopir-sopir taxi dan pemandu-pemandu wisata lepas. Rata-rata tingkat hunian kamar hotel ini adalah sebesar 58% tahun 1995 dengan rata-rata tarif kamar adalah \$ 65.

### 3. Alits Beach Bungalow.

Alit Beach Bungalow terletak di jalan Hang Tuah Sanur, kira-kira berjarak 1000 meter dari Besakih Beach. Hotel ini bangunannya berbentuk bungalow yang terpisah satu dengan yang lainnya. Lingkungan hotel dipenuhi oleh pepohonan yang sangat rindang, menyerupai suasana di pedesaan. Jumlah kamar yang dimiliki adalah sebanyak 86 kamar. Dari setiap kamar yang ada pada setiap bangunan yang berbentuk bungalow tersebut dibedakan menjadi beberapa jenis kamar, antara lain 62 kamar standard, 2 kamar suite dan 22 kamar superior. Perbedaan ini disebabkan karena fasilitas pada masing-masing jenis kamar tersebut memang berbeda.

Fasilitas olahraga yang dimiliki antara lain adalah tenis dan bowling. Hotel ini juga memiliki dua restaurant

dengan dilengkapi bar di dalamnya. Bencingah Cofee terletak didekat lobby yang menawarkan beberapa masakan Eropa dan Indonesia, serta tersedia juga Pool Seaside yang terletak dipinggiran kolam renang. Alit Beach Bungalow juga menawarkan fasilitas konferensi (Conference Hall) dengan kapasitas Theatre style 175 orang, Class Room style 150 orang, Banquet style 125 orang, Reception style 200 orang. Fasilitas air panas tersedia selama lebih dari dua belas jam, room service tersedia lebih dari enam belas jam. Dalam operasional sehari-harinya, Alit Beach Bungalow dipimpin oleh pemilik langsung dengan didukung oleh beberapa karyawan yang kebanyakan tingkat pendidikannya adalah SLTA, dan SLTP, hanya terdapat dua karyawan yang mempunyai latar belakang pendidikan diploma perhotelan (pada Food and Beverage Department).

Dengan memperhatikan sistem administrasi yang dilakukan, maka dapat diketahui bahwa pihak manajemen tidak pernah membuat catatan tentang tentang tamu-tamu yang pernah menginap di hotel, sehingga pelayanan setelah mereka menginap tidak pernah diperhatikan. Persaingan yang ketat hendaknya diperhatikan, apa kesan dan saran dari tamu yang pernah menginap demi perbaikan kualitas pelayanan di masa yang akan datang. Promosi dari mulut ke mulut sesungguhnya jauh lebih efektif dibandingkan dengan bentuk promosi lainnya.

Saluran distribusi yang dilakukan adalah melalui kerja sama dengan reservation PHRI di bandara Ngurah Rai, kerja sama dengan biro perjalanan dalam negeri dan luar

negeri serta sering mengadakan kontak dengan para sopir-sopir taxi dan pemandu-pemandu wisata. Dalam menghadapi kompetisi antar hotel, pihak manajemen berani memberikan komisi yang cukup tinggi kepada siapa saja yang dapat membawa tamu ke hotel, komisi tersebut hampir mendekati empat puluh persen bila musim sepi. Selain dari pada itu, pihak manajemen juga berani memberikan tarif yang relatif jauh lebih rendah kepada biro-biro perjalanan. Pihak hotel juga mengadakan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan penerbangan baik milik pemerintah maupun swasta yang ada di dalam negeri dan luar negeri.

Pihak hotel sangat tergantung terhadap keberhasilan kerja sama dengan biro perjalanan, perusahaan penerbangan dan sedikit kali memperhatikan aktivitas direct mail advertising. Sesungguhnya advertising melalui direct mail adalah sangat efektif untuk memperkenalkan hotel dan mencari langganan baru baik di dalam negeri maupun luar negeri. Disamping itu pula manajemen hanya menugaskan karyawan bagian pemasaran yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap aktivitas promosi dan tidak kepada seluruh karyawan. Inside selling sangat diperlukan untuk melengkapi tingkat pelayanan dan menaikkan citra perusahaan. Rata-rata tingkat hunian kamar tahun 1995 adalah sebesar 56% dengan rata-rata tarif kamar adalah sebesar \$ 68.

#### 4. Gazebo Cottages.

Gazebo Cottages terletak di jalan Tamblingan Sanur Bali, kira-kira berjarak 300 meter dari Besakih Beach.

Bentuk bangunan adalah cottages, dimana setiap cottages terdapat dua sampai dengan empat kamar yang berarsitektur Bali. Setiap kamar mempunyai jenis yang berbeda, meliputi 30 kamar standard cottages, 15 kamar pavillion deluxe apartment dan 5 kamar honeymoon suite. Lokasi Gazebo Cottages terletak dekat pantai yang cukup bersih, dilengkapi dengan 2 buah restaurant, satu diantaranya menghadap pantai dengan bar didalamnya dan yang lainnya di pinggir kolam.

Fasilitas olahraga yang dimiliki adalah fitnes centre dan billiard, sedangkan fasilitas pelayanan lainnya adalah meliputi room service yang buka selama 12 jam, laundry, pelayanan antar jemput dari airport ke hotel dan sebaliknya secara gratis, dan penawaran "one day tour".

Karyawan di hotel Gazebo kebanyakan dengan latar belakang pendidikan SLTA dan SLTP, empat orang yang mempunyai latar belakang pendidikan diploma perhotelan dan dua orang S1 (pada Food and Beverage Department, dan Accounting Department).

Saluran distribusi yang dilakukan adalah melalui kerja sama dengan biro perjalanan, dan juga kerja sama antar beberapa hotel, diantaranya dengan Irama Beach Bungalow dan Peneeda View Beach. Kerja sama ini hanya terbatas pada bidang pemasaran saja. Rata-rata tingkat hunian kamar adalah sebesar 58% tahun 1995 dan rata-rata tarif kamar adalah untuk standard cottages sebesar \$ 55, Pavillion Deluxe Apartment sebesar \$ 60 dan Honeymoon Suite sebesar \$ 75.

#### 5. La Taverna Hotel.

La Taverna Hotel terletak di jalan Pantai Sanur, kira-kira berjarak 350 meter dari Besakih Beach, yang berbentuk bungalow. Hotel ini memiliki 34 kamar, dimana 24 kamar standard, 4 kamar suite dan 6 kamar family. Fasilitas lain dalam mendukung tingkat pelayanan yang diberikan adalah sebuah restaurant dengan bar didalamnya. Fasilitas air panas tersedia dalam waktu lebih dari 12 jam, dan pelayanan room service tersedia dalam waktu lebih dari 16 jam.

Jumlah karyaawan hotel adalah sebanyak 78 orang, dari jumlah itu hanya 12 orang yang mempunyai latar belakang pendidikan diploma perhotelan dan sisanya adalah lulusan SLTP dan SLTA. Dari survey yang dilakukan, dapat diketahui bahwa manajemen tidak membuat daftar tamu yang pernah menginap di hotel, padahal hal ini sangat berguna bagi hotel untuk memberikan pelayanan yang sebaik mungkin dengan meninggalkan citra atau kesan di tamu tersebut. Kegiatan pemasaran sepenuhnya merupakan tanggung jawab dari pimpinan perusahaan dan kegiatan distribusi ditekankan pada kerja sama dengan beberapa biro perjalanan lokal dan luar negeri, disamping dengan perusahaan penerbangan dan sopir taxi. Rata-rata tingkat hunian kamar yang dapat dicapai adalah sebesar 53% di tahun 1995 dan tarif rata-rata kamar adalah \$ 78.

## 6. Peneeda View.

Peneeda View terletak di jalan raya Sanur, kira-kira 700 meter dari Besakih Beach. Bentuk bangunannya adalah cottages dengan jumlah kamar sebanyak 41 kamar, keseluruhannya jenis standard. Peneeda View hanya memiliki satu buah restaurant dengan bar didalamnya. Penyediaan air panas tersedia selama lebih dari 12 jam, pelayanan room service diberikan lebih dari 16 jam sehari.

Kebanyakan karyawan yang dimiliki berlatar belakang pendidikan SLTP dan SLTA, hanya empat orang yang berlatar pendidikan diploma perhotelan, dan satu orang S1 (Accounting Department).

Promosi dilakukan melalui penyebaran brosur, leaflet dan media khusus perhotelan. Sedangkan saluran distribusi dilakukan melalui kerja sama dengan biro perjalanan, perusahaan penerbangan, dan langsung melalui pemandu-pemandu wisata serta para sopir taxi. Rata-rata tingkat hunian kamar adalah 55% tahun 1995 dan rata-rata tarif kamarnya adalah sebesar \$ 50.



## **BAB V**

### **ANALISIS POSISI MANAJERIAL**

Pada bab analisis posisi manajerial ini akan diuraikan mengenai: analisis struktur industri, bentuk struktur industri, evaluasi strategi pemasaran hotel Besakih beach, serta analisis SWOT.

#### **5.1 Analisis Struktur Industri**

Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dan tingkat persaingan yang dihadapi adalah sangat dipengaruhi oleh struktur industri dimana perusahaan tersebut bergerak. Gambaran secara global tentang struktur industri dimana Besakih Beach Hotel bergerak, akan diuraikan sebagai berikut:

##### **1. Ancaman Pendatang Baru.**

Secara umum dapat dikatakan bahwa ancaman masuknya pendatang baru pada industri ini adalah sangat besar. Pendatang baru tidak hanya dari hotel yang benar-benar baru, akan tetapi dapat pula dari hotel bintang yang lebih tinggi beralih ke bintang yang setingkat lebih rendah, begitu juga sebaliknya dari hotel bintang yang rendah beralih ke hotel bintang yang lebih tinggi. Ancaman yang relatif besar ini disebabkan karena hambatan masuknya relatif rendah dan perkiraan perlawanan yang akan diberikan oleh perusahaan-perusahaan yang telah ada dalam industri terhadap pendatang baru relatif rendah. Hambatan masuk yang relatif rendah pada industri ini tercermin dari hal-hal sebagai berikut:

- a. Industri ini merupakan suatu industri dengan persaingan bebas, dalam arti tidak ada kebijaksanaan pemerintah yang membatasi masuknya pendatang baru atau memberikan proteksi khusus terhadap perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri.
- b. Konsumen atau tamu tidak dibebani biaya beralih (switching cost) yang berarti. Tamu dapat berpindah dari satu hotel ke hotel yang lain tanpa perlu mengeluarkan biaya tambahan yang besar. Bilamana tamu tidak merasa puas atau kurang menyenangkan menginap pada satu hotel, mereka secara bebas dapat pindah ke hotel lain tanpa dikenakan biaya apapun dari hotel.
- c. Efek dari kurva pengalaman (experience curve) kurang dirasakan secara nyata pada industri ini, terutama dalam operasional perusahaan ini tidak melibatkan suatu proses yang rumit dan mudah untuk diikuti oleh perusahaan lain, serta tenaga kerja pelaksana yang digunakan sedikit sekali menggunakan alat/mesin dalam pelaksanaannya, lebih banyak bersifat pelayanan langsung atau terjadi kontak langsung antara karyawan hotel dengan tamunya.
- d. Walaupun perusahaan-perusahaan ini memiliki keunggulan pengetahuan produk dari saingannya, tapi mudah diikuti oleh perusahaan lain dalam waktu yang relatif pendek, artinya tidak dibutuhkan waktu yang panjang untuk meniru atau menerapkan pengetahuan produk pesaingnya. Hal semacam ini menyebabkan mudah masuknya pendatang baru.

Rendahnya hambatan masuk bagi industri perhotelan menyebabkan meningkatnya pembangunan hotel berbintang dan non bintang pada tahun 1996 dan 1997, seperti yang ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 9**  
**Rencana Pendirian Hotel di Bali**  
**Tahun 1996**

Hotel	Jumlah Kamar	Lokasi
Clarion Suite	133	Nusa Dua
Radisson Bali	237	Nusa Dua
Nikko Bali	450	Nusa Dua
Parangan Chedi	90	Ubud
Puri Legian	60	Kuta
Elmi Perdana	150	Nusa Dua
Melia Benoa	200	Benoa
Sol Elite Paridiso	300	Kuta
Sol Inn Legian	150	Kuta
The Ritz Carlton	300	Jimbaran
Radisson Suites	150	Nusa Dua
Fow Season	150	Ubud

Sumber: Diparda Propinsi Bali

**Tabel 10**  
**Rencana Pendirian Hotel di Bali**  
**Tahun 1997**

Hotel	Jumlah Kamar	Lokasi
Bali Nirwana Resort	700	Tabanan
Concorde	400	Kuta
Bedugul Resort	600	Bedugul
Antap Alam	500	Tabanan
Mulia Graha	500	Nusa Dua

Sumber: Diparda Propinsi Bali.

## 2. Ancaman Produk Pengganti.

Yang dimaksud dengan produk pengganti dalam dunia perhotelan adalah hotel dimana mempunyai golongan kelas diatas maupun dibawah dari kelasnya atau sesuai dengan kelasnya tetapi mempunyai tipe produk (tipe bangunan) yang berbeda (Hart, Christopher WL, dan David Troy ; 1985).

Hotel Besakih Beach adalah hotel berbintang dua yang mempunyai corak bangunan bungalow yang terpisah satu sama lainnya.

Di kawasan Sanur yang menjadi produk pengganti bagi hotel Besakih Beach adalah hotel berbintang tiga, diantaranya hotel Natour Sindhu, Segara Villages, Surya Beach Hotel, Tanjung Sari Hotel. Hotel bintang tiga merupakan ancaman yang cukup serius bagi hotel Besakih Beach yang berbintang dua, karena hotel bintang tiga mempunyai fasilitas dan tingkat pelayanan yang relatif lebih baik dari pada hotel bintang dua. Selain fasilitas yang lebih baik, ancaman lain datang dari kebijakan manajemen yang memberikan tingkat komisi yang relatif cukup tinggi kepada siapa saja yang mampu membawa tamu ke hotel. Dan ancaman terakhir dapat berupa kebijakan penetapan harga yang diikuti dengan tambahan-tambahan service yang diberikan, seperti misalnya antar jemput dari dan ke bandara secara gratis, penggunaan fasilitas olahraga, kadang-kadang diberikan makan pagi gratis, dan bahkan ada yang memberikan satu kali tour gratis. Walaupun

harganya sudah sesuai dengan ketentuan bintang, tetapi dengan adanya tambahan servis tersebut maka harga dapat dikatakan semakin rendah.

Hotel bintang dua yang lain dapat juga sebagai produk pengganti, karena memiliki tipe produk (tipe bangunan) yang berbeda dengan yang ditawarkan oleh hotel Besakih Beach. Produk pengganti dari hotel bintang dua datang dari tipe produknya berupa bangunan bertingkat dimana jumlah kamarnya relatif banyak dan posisinya saling bersebelahan, dan tipe cottages yang terpisah satu sama lainnya. Setiap cottages terdapat dua sampai empat kamar dengan ruang tamunya. Tamu yang menginap di hotel tidak selalu menempati bangunan dengan tipe bungalow tetapi juga terkadang pindah ke hotel lain yang memiliki tipe bangunan bertingkat dengan tarif yang lebih murah atau pindah ke hotel lain yang memiliki tipe bangunan cottages. Selain tipe bangunannya yang berbeda, juga lingkungannya lebih banyak menonjolkan alamnya atau taman yang cukup luas dengan pepohonan yang rindang.

Sebagai gambaran dapat dilihat dalam tabel di bawah ini tentang jumlah unit dan kamar hotel berbintang dan melati di Propinsi daerah tingkat I Bali sebagai berikut.

**Tabel 11**  
**Jumlah Unit dan kamar Hotel di Bali**  
**Tahun 1995**

Klasifikasi Hotel	Unit	Jumlah Kamar
Bintang Lima Berlian	5	2.333
Bintang Lima	14	4.948
Bintang Empat	9	1.747
Bintang Tiga	26	2.970
Bintang Dua	28	1.710
Bintang Satu	8	314
Sub Jumlah	90	14.022
Hotel Melati	742	13.458
Hotel Wisata	516	2.160
Jumlah	1.348	29.640

Sumber: Kanwil X Depparpostel Prop. Bali.

### 3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli.

Industri perhotelan merupakan suatu industri yang luas, yang dapat melayani konsumen dari mana saja yang sedang berkunjung ke suatu negara yang dituju (Bali). Karena industri perhotelan di Bali sudah menunjukkan kompetisi yang semakin meningkat, maka kekuatan tawar menawar pembeli dapat dikatakan relatif tinggi. Kekuatan tawar menawar pembeli dapat dikatakan relatif tinggi bila ditinjau dari hal-hal sebagai berikut:

- a. Hotel merupakan suatu produk jasa yang secara relatif kurang terdiferensiasi. Pembeli atau tamu hampir selalu dapat memilih atau menemukan alternatif hotel yang sejenis dari hotel lainnya.

b. Konsumen atau tamu tidak terbebani biaya beralih (switching cost) yang berarti, oleh karena itu perpindahan dari satu hotel ke hotel lain tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan apapun.

#### 4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok.

Yang dimaksud dengan pemasok dalam industri perhotelan adalah mereka-mereka atau sebuah organisasi komersial yang kegiatannya menjual jasa dimana mereka mencari atau mempengaruhi tamu suatu negara untuk menginap pada sebuah hotel di negara yang dituju, seperti: Biro Perjalanan (Travel Agent), para pemandu wisata, Tour Operator, Airlines, dan lain sebagainya. Mengenai perkembangan usaha perjalanan Wisata di Bali untuk tahun 1990 sampai tahun 1995 dapat dilihat pada Lampiran 1. Dari tahun 1990 sampai dengan tahun 1995, jumlah Biro Perjalanan Wisata (BPW) terus mengalami peningkatan, sedangkan jumlah Cabang Biro Perjalanan (CBP) pada tahun 1990 dan 1991 tetap, dan mulai mengalami peningkatan mulai tahun 1992 sampai tahun 1995. Agen Perjalanan yang ada, berdasarkan data yang diperoleh, pada tahun 1994 berjumlah 1 Agen Perjalanan, sedangkan untuk tahun 1995 bertambah jumlahnya menjadi 2 Agen Perjalanan. Untuk mengetahui perkembangan pramuwisata yang berlisensi di daerah Bali, dapat dilihat pada Lampiran 2. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa jumlah bahasa yang dipergunakan oleh para pramuwisata di Bali adalah berjumlah 11 bahasa, yang terdiri dari bahasa Inggris, Perancis, Italia, Jerman, Jepang, Spanyol, Belanda, Mandarin, Arab, Swedia, dan

bahasa Korea. Peranan pemasok disini sangat besar dimana 75 % tamu hotel berbintang berasal dari pemasok.

Karena industri perhotelan dapat dikatakan sebagai suatu industri yang tergantung dari pada suatu daya tarik yang dapat mempengaruhi tamu untuk ingin mengetahui atau merasakan langsung obyek yang dituju, kepuasan tamu atau pengunjung merupakan tujuan utama dari industri ini dan jumlah hotel di Bali cukup tinggi. Secara umum dapat dikatakan bahwa para pemasok mempunyai kekuatan tawar-menawar yang relatif besar terhadap perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri ini. Kekuatan tawar-menawar para pemasok yang relatif besar tersebut dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut:

1. Pada keadaan musim sepi, kadang-kadang hotel merasa membutuhkan atau tergantung dari peranan pemasok dalam hal ini adalah perusahaan Biro Perjalanan, Tour Operator, Perhimpunan Hotel dan Restaurant, usaha transportasi, dan para pemandu wisata. Mereka ini sangat berperan dalam mempengaruhi tamu untuk menginap di hotel, dimana pada musim-musim sepi tamu yang menginap di Besakih Beach 80 % berasal dari pemasok.
2. Jenis tamu yang ditawarkan oleh pihak pemasok merupakan bagian terpenting dari pihak hotel, dari jenis tamu tersebut akan dapat dipikirkan bentuk layanan yang bagaimana yang dapat diberikan kepada tamu tersebut. Hal semacam ini mempengaruhi kualitas layanan hotel terhadap tamu dan berakibat terhadap perolehan profit.



## 5. Persaingan Diantara Perusahaan-Perusahaan Yang Ada Dalam Industri.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang terjun dalam industri ini mempunyai motivasi yang sama yaitu tertarik pada kesempatan yang ada. Pada awalnya tingkat margin yang diperoleh oleh perusahaan adalah cukup tinggi sejalan dengan tingkat pertumbuhan industri secara umum. Kondisi yang demikian ini mengakibatkan munculnya perusahaan-perusahaan baru, ini berarti terjadi penambahan kapasitas dalam industri. Seperti terlihat dalam data pada Tabel 4, dimana tahun 1994 hotel bintang II berjumlah sebanyak 26 unit dan 1655 kamar, kemudian mengalami pertumbuhan yang pesat sehingga tahun 1995 jumlah unit hotel bintang II sebanyak 28 unit dan jumlah kamar sebanyak 1.710 kamar. Dan begitu pula terhadap hotel bintang lainnya menunjukkan pertumbuhan yang pesat. Situasi seperti ini akhirnya menimbulkan tingkat persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri. Keadaan industri ini diperburuk oleh jenis persaingan yang berlangsung sekarang ini, yaitu sebagian hotel telah memberikan tingkat komisi yang relatif tinggi kepada Biro-Biro Perjalanan, Pemandu Wisata dan orang-orang yang mampu membawa tamu menginap di hotel, selain itu pula pihak hotel yang berbintang III menerapkan kebijakan penetapan harga yang sama dengan hotel bintang II. Hal ini menimbulkan persaingan yang kurang sehat, dimana semestinya hotel bintang tertentu hendaknya menerapkan

kebijakan harga sesuai dengan bintangnya, tetapi karena persaingan yang ketat akan mendorong beberapa hotel menetapkan harga kamarnya dibawah bintangnya atau sama dengan hotel bintang di bawahnya. Hal ini dilakukan dengan harapan untuk memperoleh pangsa pasar yang cukup luas dalam waktu singkat. Jenis persaingan ini akan menurunkan tingkat margin dan memperburuk keadaan industri secara keseluruhan.

Kondisi persaingan dalam dunia perhotelan dewasa ini relatif paling ketat. Persaingan yang ketat ini mendorong hotel melakukan kebijakan-kebijakan harga yang relatif rendah untuk mempertahankan kelangsungan hidup dari perusahaan.

Tingkat persaingan yang ketat pada industri ini diakibatkan oleh sejumlah faktor sebagai berikut:

1. Hotel dengan kategori bintang tertentu sulit dipantau, apabila mereka mengambil kebijakan harga yang tidak sesuai dengan bintangnya. Penerapan pemberian tingkat komisi kepada Biro Perjalanan, Pemandu Wisata atau bagi orang-orang yang membawa tamu ke hotel relatif tinggi persentasenya, sehingga harga akhir yang diberikan akan dapat menyamai hotel yang berbintang dibawahnya. Hotel dengan bintang yang lebih tinggi tapi dengan kebijakan harga rendah, maka hotel tersebut akan mampu bersaing dengan hotel bintang dibawahnya. Hal ini disebabkan karena fasilitas-fasilitas, kemampuan manajemen, jumlah kamar yang lebih besar serta kemampuan service yang

relatif lebih baik akan membawa kondisi persaingan pada hotel bintang dibawahnya semakin ketat.

2. Adanya pertumbuhan jumlah hotel berbintang dua, baik di kawasan Sanur maupun di kawasan lainnya di Bali, seperti kawasan obyek wisata Kuta, Nusa Dua, Lovina, dan Candi Dasa. Pertumbuhan jumlah hotel berbintang II diakibatkan dari adanya pembangunan hotel baru dan adanya peningkatan kelas dari hotel yang berbintang I ke bintang II, sehingga akan mempengaruhi tingkat persaingan khususnya hotel yang berbintang II.
3. Dalam industri perhotelan pada saat ini tidak ada perusahaan-perusahaan yang benar-benar mendominasi pasar dan menjadi market leader secara umum. Market leader untuk tiap hotel dan untuk tiap daerah serta untuk tiap kelompok tamu adalah berbeda. Secara umum dapat dikatakan bahwa masing-masing hotel mempunyai keunggulan untuk segmen pasar tertentu dan lemah pada segmen pasar yang lain.
4. Pada perusahaan perhotelan, produk yang ditawarkan kurang terdiferensiasi dan tidak mempunyai biaya beralih yang cukup tinggi. Hal seperti ini menyebabkan konsumen atau tamu hampir selalu dapat menemukan atau memilih alternatif hotel yang lain. Kondisi semacam ini menyebabkan tingkat persaingan yang terjadi semakin ketat.

## 5.2 Bentuk Struktur Industri Perhotelan

Bila ditinjau dari karakteristik industri, maka dapat dikatakan bahwa industri perhotelan merupakan industri yang terfragmentasi, yaitu industri yang terdiri dari sejumlah besar perusahaan berskala menengah dan kecil. Hal-hal yang menyebabkan industri perhotelan di Bali merupakan suatu industri yang terfragmentasi adalah:

1. Hambatan masuk yang relatif rendah.
2. Efek dari skala ekonomi dan kurve belajar yang tidak terlalu signifikan.
3. Adanya hubungan antara mutu pelayanan perorangan dan persepsi pelanggan atau tamu yang bersifat pribadi dan responsif terhadap pelayanan yang diberikan.
4. Kebutuhan pasar yang berbeda-beda, selera tamu atau konsumen adalah berbeda-beda, dimana masing-masing menginginkan jenis khusus dari suatu produk.

Dua hal yang pertama menyebabkan pendatang baru dapat memasuki industri dengan mudah dan hal ini pada akhirnya menyebabkan industri dihuni oleh sejumlah besar perusahaan. Faktor yang ketiga dan keempat menuntut kemampuan perusahaan untuk menghasilkan tingkat produk dan pelayanan yang dapat memuaskan konsumen atau tamu sesuai dengan selera dan keinginannya. Jenis tamu membutuhkan tingkat pelayanan yang berbeda-beda, ini tergantung dari asalnya, tingkat kebudayaannya, kelas sosialnya, jenjang pendidikannya dan sebagainya. Hal ini menyebabkan skala ekonomi yang kurang

berperan, serta perusahaan kecil seringkali dapat mengungguli perusahaan yang lebih besar.

### 5.3 Evaluasi Strategi Pemasaran Hotel Besakih Beach

Dalam pembahasan berikut ini akan dievaluasi strategi pemasaran berdasarkan konsep berpikir strategi pemasaran yang diutarakan oleh Walker, Jr, Boyd, Jr dan Larreche (1992; 7 -13). Dimensi-dimensi yang dipergunakan dalam konsep tersebut merupakan dimensi-dimensi pokok sedangkan penjabaran lebih lanjut akan diambil dari referensi-referensi lain yang berkaitan.

#### 5.3.1 Ruang Lingkup

Pembahasan mengenai ruang lingkup ini akan mencakup dua aspek, yaitu segmentasi pasar dan pemilihan serta penentuan pasar sasaran. Pemilihan dan penentuan pasar sasaran atau seleksi pasar ini seringkali disebut juga dengan keputusan untuk masuk atau keluar dari suatu segmen pasar tertentu.

##### 1. Segmentasi pasar.

Segmentasi pasar yang dilakukan oleh hotel Besakih Beach ini adalah dengan menggunakan variabel geografis yang akan digunakan berdasarkan dari pengalaman kedatangan tamu yang pernah menginap di hotel. Data-data asal tamu yang pernah menginap di hotel Besakih Beach adalah:

**Tabel 12**  
**Asal Negara Wisatawan Mancanegara**  
**Yang Menginap di Hotel Besakih Beach**  
**Tahun 1994 dan 1995**

No	Asal negara	Jumlah tamu		% dari total	
		1994	1995	1994	1995
1	Amerika Serikat	310	266	6,9	4,3
2	Canada	137	61	3,0	0,9
3	Austria	52	29	1,2	0,5
4	Belgia	22	32	0,5	0,5
5	Denmark	8	31	0,2	0,5
6	Perancis	290	262	6,4	4,2
7	Jerman	753	1.120	16,7	18,1
8	Italia	167	85	3,7	1,4
9	Belanda	350	520	7,7	8,4
10	Spanyol & Portugis	25	18	0,5	0,3
11	Swedia, Norwegia & Finlandia.	50	54	1,1	0,9
12	Swiss	40	62	0,9	1,0
13	Inggris	590	1.200	13,1	19,3
14	Malaysia	8	15	0,2	0,2
15	Philipina	4	-	0,1	-
16	Singapura	5	7	0,1	0,1
17	Thailand & Brunai	9	4	0,2	0,1
18	Australia	1.120	1.745	24,8	28,2
19	Hongkong	-	-	-	-
20	Jepang	140	127	3,1	2,0
21	Korea Selatan	18	4	0,4	0,1
22	Selandia Baru	260	350	5,7	5,6
23	Taiwan	9	10	0,2	0,2
24	Bangsa lainnya	154	197	3,4	3,2
Total		4.521	6.199	100	100

Sumber: Hotel Besakih Beach, Sanur.

Dilihat dari tabel di atas, bahwa segmentasi yang dilakukan oleh Besakih Beach yang berdasarkan atas geografis menunjukkan tamu yang berasal dari Australia yang paling dominan menginap yakni sebesar 24,8 % di tahun 1994 dan sebesar 28,2 % tahun 1995, kemudian diikuti oleh Jerman sebesar 16,7 % ditahun 1994 dan sebesar 18,1 % tahun 1995, menyusul kemudian Inggris sebesar 13,1 % ditahun 1994 dan sebesar 19,3 % tahun 1995, begitu juga diikuti oleh negara Belanda, Amerika Serikat, Perancis, Selandia Baru, dan seterusnya.

## **2. Pemilihan dan penentuan pasar sasaran**

Dalam pembahasan ini akan dievaluasi mengapa Besakih Beach memilih segmen pasar ini sebagai salah satu pasar yang dilayaninya. Untuk melihat hal ini maka perlu diperhatikan beberapa hal, seperti: tingkat pertumbuhan pasar, daya tarik pasar serta tujuan dan sumber daya perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pada segmen pasar mana perusahaan berkonsentrasi sesuai dengan kemampuan sumber daya yang dimilikinya.

Untuk menganalisis pasar sasaran mana yang sesuai dengan perusahaan, maka akan dianalisis antara segmen pasar yang dominan menginap di hotel dengan pertumbuhan pasar pada daerah atau segmen pasar tersebut. Berikut ini ditunjukkan pertumbuhan jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali periode tahun 1994 dan 1995.

**Tabel 13**  
**Asal Negara Wisatawan Mancanegara**  
**Yang Berkunjung ke Bali**  
**Tahun 1994 & 1995**

No	Asal Negara	Jumlah tamu		% dari total	
		1994	1995	1994	1995
1	Amerika Serikat	60.818	95.422	5,9	9,4
2	Canada	13.213	12.153	1,3	1,2
3	Austria	11.646	6.753	1,1	0,7
4	Belgia	7.172	20.542	0,7	2,0
5	Denmark	8.642	4.472	0,8	0,4
6	Perancis	26.675	42.682	2,6	4,2
7	Jerman	94.909	82.195	9,2	8,1
8	Italia	38.175	44.168	3,7	4,4
9	Belanda	25.520	52.026	2,5	5,1
10	Spanyol & Portugis	12.057	5.500	1,2	0,5
11	Swedia, Norwegia & Finlandia	22.925	18.970	2,2	1,9
12	Swiss	32.701	15.970	3,2	1,6
13	Inggris	103.243	88.187	10,0	8,7
14	Malaysia	12.445	43.827	1,2	4,3
15	Philipina	3.115	11.103	0,3	1,1
16	Singapura	24.998	25.592	2,4	2,5
17	Thailand & Brunai	10.164	29.194	0,9	2,9
18	Australia	159.239	144.420	15,4	14,2
19	Hongkong	4.351	4.951	0,4	0,5
20	Jepang	211.100	112.227	20,4	11,1
21	Korea Selatan	14.874	29.876	1,4	2,9
22	Selandia Baru	25.101	11.274	2,4	1,1
23	Taiwan	81.993	80.112	7,9	7,9
24	Bangsa lainnya	27.400	33.878	2,6	3,3
	Total	1.032.476	1.015.494	100	100

Sumber: Diparda Prop. Tk I Bali.



Dari tabel di atas terlihat bahwa kunjungan wisatawan dari Jepang yang dominan berkunjung ke Bali yaitu sebesar 211,100 orang untuk tahun 1994 dan sebesar 112.227 orang untuk tahun 1995, kedua adalah negara Australia sebesar 159.239 orang tahun 1994 dan sebesar 144.420 orang tahun 1995, ketiga adalah negara Inggris yaitu sebesar 103.243 orang tahun 1994 dan sebesar 88.187 orang tahun 1995, keempat adalah negara Jerman sebesar 94.909 orang tahun 1994 dan 82.195 orang tahun 1995, kelima adalah negara Taiwan sebesar 81.993 orang tahun 1994 dan sebesar 80.112 orang tahun 1995, keenam adalah Amerika Serikat sebesar 60.818 orang tahun 1994 dan sebesar 85.422 orang tahun 1995.

Bila dilihat dari tingkat pertumbuhan kunjungan wisatawan mancanegara, maka menurut definisi World Tourism Organization (WTO), bila tingkat pertumbuhan lebih dari 4 % adalah dikatakan tingkat pertumbuhan tinggi, 3 - 4 % dikatakan tingkat pertumbuhan sedang, dan kurang dari 3 % dikatakan tingkat pertumbuhan rendah. Dari definisi WTO tersebut, maka rata-rata tingkat pertumbuhan wisatawan mancanegara dari Jepang adalah sebesar 15,75 %, Australia sebesar 14,8 %, Inggris sebesar 9,35 %, Jerman sebesar 8,65 %, Taiwan sebesar 7,9 %, Amerika Serikat sebesar 7,65 %. Tingkat pertumbuhan rata-rata yang ditunjukkan oleh keenam negara tersebut adalah rata-rata diatas 4 % dan ini berarti tingkat pertumbuhan kunjungan wisatawan adalah tergolong tinggi.

Untuk negara Perancis, rata-rata pertumbuhannya adalah sebesar 3,4 %, Belanda sebesar 3,8 %, sehingga tergolong tingkat pertumbuhan sedang. Sedangkan untuk negara Canada rata-rata pertumbuhannya adalah sebesar 1,25 %, Austria sebesar 0,9 %, Belgia sebesar 1,35 %, Denmark sebesar 0,6 %, Spanyol dan Portugis sebesar 0,85 %, Swedia, Finlandia dan Norwegia sebesar 2,05 %, Swiss sebesar 2,4 %, Malaysia sebesar 2,75 %, Philipina sebesar 0,7 %, Singapura sebesar 2,45 %, Thailand dan Brunai sebesar 1,9 %, Hongkong sebesar 0,45 %, Korea Selatan 2,15 %, Selandia Baru sebesar 1,75 %. Rata-rata pertumbuhan yang ditunjukkan oleh negara-negara ini adalah kurang dari 3 %, berarti tingkat pertumbuhannya tergolong rendah.

Dari tabel 12 dan tabel 13 dapat dianalisis mengenai berapa besar wisatawan mancanegara yang dapat diserap atau seberapa besar pangsa pasar tersebut dapat diserap oleh Besakih Beach. Tabel 14 di bawah ini menunjukkan prosentase penyerapan pasar oleh Besakih Beach.

**Tabel 14**  
**Prosentase Penyerapan Pangsa Pasar**  
**Hotel Besakih Beach, Sanur**  
**Tahun 1994 & 1995**

No	Asal Negara	Prosentase Pangsa Pasar	
		1994	1995
1	Amerika Serikat	0,51	0,28
2	Canada	1,03	0,50
3	Austria	0,45	0,43
4	Belgia	0,31	0,16
5	Denmark	0,09	0,69
6	Perancis	1,09	0,61
7	Jerman	0,79	1,36
8	Italia	0,44	0,19
9	Belanda	1,37	1,00
10	Spanyol & Portugis	0,21	0,33
11	Swedia, Norwegia & Finlandia.	0,22	0,28
12	Swiss	0,12	0,39
13	Inggris	0,57	1,36
14	Malaysia	0,06	0,03
15	Philipina	0,13	-
16	Singapura	0,02	0,03
17	Thailand & Brunai	0,09	0,01
18	Australia	0,70	1,21
19	Hongkong	-	-
20	Jepang	0,07	0,11
21	Korea Selatan	0,12	0,01
22	Selandia Baru	1,04	3,10
23	Taiwan	0,01	0,01
24	Bangsa lainnya	0,56	0,58

Berdasarkan atas analisa dari tabel 12 dan tabel 13 maka didapat prosentase penyerapan pasar dari segmen pasar berdasarkan geografis. Wisatawan mancanegara yang berasal dari Australia yang dominan menginap, ternyata hanya sebesar 0,70 % dapat dikuasai pada tahun 1994 dan sebesar 1,21 % pada tahun 1995, urutan kedua adalah negara Jerman hanya dapat diserap sebesar 0,79 % tahun 1994 dan sebesar 1,36 % tahun 1995. Urutan ketiga adalah negara Inggris hanya dapat diserap sebesar 0,57 % tahun 1994 dan sebesar 1,36 % tahun 1995, keempat adalah negara Belanda hanya dapat diserap sebesar 1,37 % tahun 1994 dan sebesar 1 % tahun 1995, menyusul kemudian negara Amerika serikat sebesar 0,51 % tahun 1994 dan sebesar 0,28 % tahun 1995, Perancis sebesar 1,09 % tahun 1994 dan sebesar 0,61 % tahun 1995.

Dari analisis di atas ternyata penyerapan pangsa pasar pada segmen yang terbesar dari hotel Besakih Beach adalah masih tergolong kecil. Untuk masa mendatang pangsa pasar tersebut masih terbuka untuk diperebutkan dari tangan para pesaingnya.

### **5.3.2 Tujuan dan sasaran**

Hotel Besakih Beach telah banyak mencurahkan sumber dayanya untuk memenuhi target yang ingin dicapainya. Manajemen sangat mengharapkan sekali pencapaian tingkat hunian kamar yang maksimal walaupun tingkat persaingan yang dihadapi sangat ketat. Dilain pihak, industri perhotelan khususnya di Bali pada tahun-tahun terakhir ini

menunjukkan angka pertumbuhan yang cukup tinggi (rata-rata sebesar 16,5 %).

Pemasaran yang dilakukan oleh pihak manajemen Besakih Beach secara menyebar atau menyeluruh berdasarkan atas wisatawan mana yang paling dominan datang ke Bali, sehingga dari strategi ini pencapaian tingkat hunian kamar tidak dapat mencapai apa yang diharapkan, dalam arti masih dibawah dari rata-rata pencapaian hotel bintang dua.

Pemasaran pada tahun 1994 dan 1995, manajemen menginginkan mengambil pangsa pasar wisatawan mancanegara dari Jepang (paling dominan datang ke Bali), tetapi pangsa pasar yang dikuasai adalah sebesar 0,07 % tahun 1994 dan sebesar 0,11 % tahun 1995, lebih rendah dari pangsa pasar dari negara Australia yaitu sebesar 0,70 % tahun 1994 dan sebesar 1,21 % tahun 1995.

Dari pengalaman masa lampau maka hendaknya dimasa mendatang pemasaran dapat diarahkan ke negara-negara yang dominan menginap di hotel Besakih Beach.

#### **5.4 Analisis Strength Weakness Opportunity and Threats (SWOT).**

Untuk dapat merumuskan strategi bisnis, terlebih dahulu perlu diadakan analisis secara mendalam terhadap peluang (opportunity) dan ancaman (threats) bisnis yang muncul dari lingkungan eksternal serta pemahaman dan evaluasi yang cermat terhadap kekuatan (strength) dan kelemahan (weakness) yang ada dalam perusahaan. Strength dan Weakness adalah faktor-faktor / elemen manajemen yang sepenuhnya ada dalam kendali manajemen (internal & controllable) dimana yang

pertama adalah faktor-faktor yang selama ini berhasil dikendalikan sehingga memberikan hasil yang positif bagi perusahaan, sedangkan yang kedua adalah faktor-faktor yang sepenuhnya ada dalam kendali perusahaan tetapi tidak berhasil dikendalikan / dikelola sehingga memberikan dampak yang negatif bagi perusahaan. Opportunity adalah faktor-faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi kemunculannya akan menyajikan suatu peluang sukses bagi perusahaan bila perusahaan mempunyai kekuatan yang cukup untuk mengadaptasikannya. Threats adalah faktor-faktor yang ada diluar kendali manajemen, tetapi bila muncul maka berpotensi untuk mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

Melalui analisis variabel internal, perusahaan dapat mengetahui profil keunggulan strategis perusahaan (strategic advantage profile) dan melalui analisis variabel eksternal, perusahaan dapat mengetahui profil ancaman dan peluang dari lingkungan bisnis (environmental threats and opportunity profile). Metode ini dikenal dengan analisis Strengths Weakness Opportunity and Threats (SWOT).

#### **5.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal**

Dalam penentuan strategi yang dipilih, hendaknya telah mempertimbangkan faktor lingkungan, baik yang dapat menimbulkan hambatan atau ancaman maupun kesempatan bagi perusahaan. Analisis lingkungan perlu dilakukan untuk melihat seberapa besar hambatan dan peluang yang ditimbulkannya. Dalam hal ini tidak semua unsur lingkungan dianalisis, yaitu hanya unsur yang dominan pengaruhnya yang dianalisis.

Langkah analisis lingkungan eksternal meliputi:

1. Identifikasi variabel yang merupakan peluang dan ancaman.
2. Pemberian bobot pada masing-masing variabel.
3. Pemberian nilai atas masing-masing variabel.
4. Mengalikan bobot dengan nilai untuk mendapatkan nilai tertimbang.
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh variabel.

Variabel yang digunakan sebagai variabel lingkungan eksternal disini berdasarkan pendapat dari 15 manajer hotel berbintang dua di Sanur. Pembobotan diberikan dengan bobot terkecil satu dan bobot terbesar berdasarkan jumlah dari variabel yang diidentifikasi.

Pemberian bobot atas variabel-variabel lingkungan eksternal dilakukan dengan sampel secara random oleh 15 manajer hotel bintang dua yang berlokasi di kawasan Sanur.

Mereka terdiri dari:

- Manajer hotel Besakih Beach : 3 orang.
- Manajer hotel Puri Santrian : 2 orang.
- Manajer hotel Diwangkara Beach : 2 orang.
- Manajer hotel Alits Beach Bungalow : 2 orang.
- Manajer hotel Gazebo Cottages : 2 orang.
- Manajer hotel La Taverna : 2 orang.
- Manajer hotel Peneeda View : 2 orang.

Untuk pemberian nilai atas variabel-variabel lingkungan tersebut diberikan hanya oleh ketiga manajer hotel Besakih Beach, karena hanya mereka yang berhak menilai kondisi perusahaan terhadap lingkungannya.

**a. Analisis Ancaman**

Hasil pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal seperti diolah dalam lampiran 3.a, dapat dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 15**  
**Nilai Tertimbang Variabel Ancaman**  
**Hotel Besakih Beach**

Variabel Ancaman	Bobot	Nilai	N x B
1. Pesaing.	0,29	3,7	1,07
2. Peraturan pemerintah	0,22	2,7	0,59
3. Hambatan masuk.	0,28	3,0	0,84
4. Politik.	0,21	1,7	0,36
Jumlah Nilai Tertimbang			2,86

Sumber: Data primer (diolah).

Dari variabel ancaman di atas, yang merupakan ancaman yang paling besar bagi hotel Besakih Beach adalah pesaing. Pesaing yang dimaksud disini yaitu baik dari pesaing yang sudah ada (antar hotel bintang dua), pesaing dari hotel bintang tiga, maupun dari pesaing yang baru muncul / hotel baru. Aktivitas dari hotel bintang tiga dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, kadangkala melakukan tindakan yang tidak terpuji, seperti menurunkan tarif kamar sampai mendekati tarif kamar hotel bintang dua. Dari tindakan ini, maka pasar yang sesungguhnya untuk hotel



bintang dua terserap ke hotel bintang tiga.

Hambatan masuk dari bisnis perhotelan adalah relatif rendah dimana differensiasi produk yang dimiliki suatu hotel akan mudah diikuti oleh hotel yang lain. Hal inilah yang menyebabkan pendatang baru dapat masuk dengan mudah dan hal ini pada akhirnya menyebabkan industri dihuni oleh sejumlah besar perusahaan.

Pemerintah dalam hal ini tidak membatasi izin pendirian hotel. Pemerintah memberikan bisnis hotel bersaing sesuai dengan kekuatan pasar. Hal ini sudah tentu juga merupakan ancaman serius bagi Besakih Beach dimana hotel yang berdiri akan semakin banyak dan persaingan yang terjadi akan semakin keras.

Yang dimaksud ancaman dari segi politik disini adalah seperti adanya pemberitaan yang negatif oleh pers asing terhadap obyek wisata Bali. Tindakan ini sudah tentu akan dapat mempengaruhi jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Indonesia.

#### **b. Analisis Peluang**

Hasil pembobotan dan penilaian lingkungan eksternal yang merupakan peluang seperti diolah dalam lampiran 3.b, dan dapat dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 16**  
**Perhitungan Nilai Variabel Peluang**  
**Hotel Besakih Beach**

Variabel Peluang	Bobot	Nilai	N x B
1. Ekonomi.	0,25	5,0	1,25
2. Peranan pemerintah.	0,24	3,7	0,89
3. Teknologi.	0,19	2,7	0,51
4. Sosial.	0,13	2,0	0,26
5. Kestabilan politik.	0,19	3,3	0,63
Jumlah Nilai tertimbang			3,54

Sumber: Data primer (diolah).

Peluang terbesar bagi hotel Besakih Beach adalah faktor ekonomi. Kebanyakan negara-negara di Eropa, Amerika, Asia Timur, seperti: Jepang, Korea Selatan, Hongkong, Taiwan telah mengalami pertumbuhan ekonomi yang pesat. Peningkatan pendapatan perkapita penduduknya menyebabkan kecenderungan masyarakatnya melakukan perjalanan ke luar negeri. Pertumbuhan ekonomi menyebabkan terjadinya tingkat pertumbuhan turis ke Asia Pasifik meningkat, dimana data WTO (World Tourism Organization) menyatakan bahwa tingkat pertumbuhan turis ke Asia Pasifik diperkirakan sebesar 7,5 % di tahun 1995 - 2000. Menurut WTO juga dikatakan bahwa pola pariwisata dunia akan bergeser ke Asia Pasifik.

Peluang kedua yang paling berpengaruh bagi Besakih Beach adalah peranan pemerintah. Pemerintah telah banyak melakukan seminar, konferensi, pertemuan tingkat dunia

untuk membahas pengembangan kepariwisataan di Indonesia, situasi semacam ini merupakan peluang bagi Besakih Beach untuk memperkenalkan produk yang dimilikinya.

Kegiatan pemerintah tersebut antara lain:

- a. Tahun 1989 - 1990 menyelenggarakan kampanye nasional sadar wisata. Pada saat itu Besakih Beach turut serta mempromosikan produknya. Dengan promosi tersebut tingkat hunian kamar Besakih beach meningkat sekitar 5 %.
- b. Tahun 1990 menyelenggarakan pameran akbar "INDO TOURISM" di Jakarta. Pada tahun ini juga Besakih Beach turut serta dalam pameran tersebut, sekaligus mempromosikan produk yang dimiliki.
- c. Mengupayakan pelaksanaan konferensi-konferensi tingkat dunia, seperti ATF (Asean Tourism Forum), Pata Mark, Pata Conference.
- d. Tahun 1995, diadakannya kegiatan promosi, seperti: ATF (tanggal 7 s/d 13 Januari di Thailand), Pata Travel Mart ( tanggal 9 s/d 11 Februari di Australia).

Kestabilan politik di Indonesia juga memberikan peluang bagi bisnis perhotelan untuk berkembang. Adanya perkembangan teknologi dapat memperlancar transportasi dari satu negara ke negara lain, penggunaan komputer bagi hotel dapat mempercepat proses pelayanan yang diberikan.

Faktor sosial, dimana masyarakat Bali khususnya telah melekat dengan dunia pariwisata, ini terbukti dengan terbukanya masyarakat Bali dalam menerima dan menyaring budaya asing yang masuk ke Bali. Masyarakat Bali dapat

mempertahankan budaya dan adat istiadatnya, hal ini akan membawa dampak positif terhadap pengembangan kepariwisataan.

Dari penilaian variabel ancaman dan variabel peluang selanjutnya dapat digambarkan matrik Environment Threats Opportunity Profile (ETOP) sebagai berikut:

**Gambar 7**  
**Matrik ETOP**  
**Hotel Besakih Beach, Sanur**

5			
Peluang Sukses	Tinggi	Usaha Ideal	Usaha * Spekulatif
	2,5		
	Rendah	Usaha Dewasa	Usaha Gawat
	0		
		Rendah	Tinggi
		Tingkat Ancaman	

Berdasarkan matrik ETOP di atas, hotel Besakih Beach berada pada posisi bisnis spekulatif. Artinya tingkat ancaman yang disebabkan oleh lingkungan eksternal cukup tinggi, namun memiliki peluang bisnis yang cukup tinggi pula. Dalam hal ini, hotel Besakih Beach akan berhasil mengembangkan bisnisnya apabila dapat memanfaatkan peluang

yang ada tersebut dengan sebaik mungkin dan mampu mengantisipasi ancaman yang akan muncul. Dengan demikian maka kebijakan strategis yang tepat dan terencana sangat menentukan keberhasilan bisnisnya.

#### 5.4.2 Analisis Variabel Internal

Perumusan strategi bisnis mensyaratkan adanya analisis yang cermat terhadap faktor internal perusahaan, selain analisis lingkungan eksternal. Variabel internal tersebut dikatakan sebagai kekuatan apabila variabel tersebut mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu, misalnya: perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik / murah dibandingkan dengan pesaingnya. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan / menghasilkan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan / dihasilkan dengan baik oleh pesaingnya.

Langkah-langkah analisis variabel internal pemasaran dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Identifikasi variabel yang merupakan kekuatan / kelemahan.
2. Pemberian bobot dari masing-masing variabel tersebut.
3. Penilaian atas variabel-variabel.
4. Mengalikan bobot dengan nilai untuk mendapatkan nilai tertimbang.
5. Menjumlahkan nilai tertimbang dari seluruh variabel.

Hasil penelitian Francis, Buttle (1992) menyebutkan bahwa faktor penentu keberhasilan (key succes factors) dalam pemasaran hotel adalah:

1. Sumber Daya Manusia:

- a. Jumlah karyawan yang memadai.
- b. Ketrampilan.
- c. Loyalitas.
- d. Antusiastik.
- e. Jiwa melayani.
- f. Pelaksanaan program latihan & pendidikan.

2. Fasilitas dan lokasi bangunan:

- a. Kelengkapan fasilitas.
- b. Kualitas dan kemudahan penggunaan fasilitas.
- c. Ketenangan dan kenyamanan lokasi.
- d. Keunikan bangunan fisik.

3. Aspek manajemen dan operasional:

- a. Kecepatan dan kemudahn informasi.
- b. Sistem standard operating procedures.
- c. Perencanaan operasi.
- d. Responsif manajemen.
- e. Konsekwensi pada tugas dan tanggung jawab.

4. Aspek pasar dan pemasaran:

- a. Kerja sama dengan Biro Perjalanan.
- b. Kontak dengan konsumen.
- c. Citra produk pada konsumen.
- d. Struktur organisasi pemasaran.
- e. Strategi pemasaran.

Hasil perhitungan analisis variabel internal atau profil keunggulan strategis sebagaimana dihitung dalam lampiran 3.c, dapat dikemukakan sebagai berikut:

**Tabel 17**  
**Perhitungan Nilai Keunggulan Strategis**  
**Hotel Besakih Beach, Sanur.**

Faktor Kunci Sukses	Bobot	Nilai					N x B
		-2	-1	0	1	2	
1. Sumber Daya manusia (0,29)							
a. Jumlah karyawan yg memadai.	0,06			v			-
b. Ketrampilan.	0,07			v			-
c. Loyalitas.	0,05				v		0,05
d. Antusiastik .	0,04		v				-0,04
e. Jiwa melayani.	0,04			v			-
f. Pelaksanaan program latihan & pendidikan.	0,03			v			-
2. Fasilitas & lokasi bangunan (0,26).							
a. Kelengkapan fasilitas.	0,07			v			-
b. Kualitas & kemudahan penggunaan fasilitas.	0,05			v			-
c. Ketenangan & kenyamanan lokasi.	0,07					v	0,14
d. Keunikan bangunan fisik.	0,07			v			-
3. Aspek manajemen & operasional (0,24).							
a. Kecepatan dan kemudahan informasi.	0,06		v				-0,06
b. Sistem standard operating procedures.	0,05		v				-0,05
c. Perencanaan operasi.	0,05			v			-
d. Responsif manajemen.	0,04		v				-0,04
e. Konsekwensi pada tugas dan tanggung jawab.	0,04			v			-
4. Aspek pasar dan pemasaran (0,21).							
a. Kerja sama dengan Biro Perjalanan.	0,05		v				-0,05
b. Kontak dgn konsumen.	0,04		v				-0,04
c. Citra produk pd konsumen	0,03			v			-
d. Struktur organisasi pemasaran.	0,03		v				-0,03
e. Strategi pemasaran.	0,06		v				-0,06
Jumlah Nilai Tertimbang =							-0,18

Fakta empirik
---------------

1. Sumber Daya Manusia:

- a. Perbandingan jumlah kamar dengan jumlah karyawan sama-sama kurang memadai yaitu: untuk Besakih Beach 1 : 1,1 dan untuk Puri Santrian 1 : 1,4, padahal perbandingan yang standard adalah 1 : 1,6.
- b. Ketrampilan yang dimiliki karyawan masing-masing hotel rata-rata sama.
- c. Sebagian besar karyawan yang dimiliki Besakih Beach sudah lama bekerja/mengabdikan pada Besakih beach (65 %).
- d. Rekomendasi dari pimpinan yang berdasarkan hubungan keluarga / keterikatan kawan yang dilakukan Besakih Beach dalam merekrut karyawan menyebabkan sikap antusias yang dimiliki karyawan relatif kurang.
- e. Pada dasarnya karyawan yang dimiliki masing-masing hotel mempunyai kemampuan / sanggup melayani tamu yang sedang menginap di hotel.
- f. Latihan dan pendidikan dilakukan pada saat-saat tertentu / sesuai dengan kebutuhan, misalnya: bila ada penerimaan karyawan baru, pembelian fasilitas baru, dll. Demikian juga halnya dengan pesaing.

2. Fasilitas & lokasi bangunan:

- a. Besakih Beach telah memiliki fasilitas sesuai dengan kriteria hotel berbintang dua, demikian juga pesaing. Fasilitas yang dimiliki Besakih Beach dibandingkan pesaing rata-rata sama.
- b. Dilihat dari kebersihan, keamanan, kecepatan serta kemudahan penggunaan fasilitas yang disediakan, baik pada hotel Besakih Beach maupun Puri Santrian, rata-rata sama.



### Fakta Empirik

- c. Lokasi dari hotel Besakih Beach sangat tenang, nyaman, dan aman karena agak masuk kedalam dari jalan raya, serta memiliki pantai berpasir putih yang bersih. Hotel Puri Santrian berlokasi bersebelahan dengan jalan raya, dimana sering terjadi kemacetan lalu lintas.
- d. Bangunan fisik hotel Besakih Beach maupun hotel Puri Santrian sama-sama berbentuk bungalow dengan ciri khas Bali.

### 3. Aspek Manajemen dan operasional:

- a. Penyajian informasi pada hotel Besakih Beach sering hanya berdasarkan atas instruksi atau kebutuhan dari pimpinan semata sehingga kemudahan, kecepatan, dan ketepatan informasi relatif kurang. Pesaing telah menyediakan berbagai kebutuhan informasi yang sekiranya dibutuhkan oleh tamu.
- b. Besakih Beach dalam menjalankan operasional sehari-hari tidak memiliki suatu sistem prosedur operasi yang standar, sedangkan pesaing telah memiliki.
- c. Hotel Besakih Beach maupun Puri Santrian sama-sama telah memiliki perencanaan operasional dan telah dilaksanakan.
- d. Manajemen hotel Besakih Beach terkadang memberikan respon / tanggapan terhadap kebutuhan maupun keluhan tamu. Manajemen Puri Santrian selalu menampung semua keluhan maupun kebutuhan tamu dan mengolahnnya kembali berupa respon yang simpatik sehingga tamu merasa betah untuk bermalam di hotel Puri Santrian.

## Fakta Empirik

- e. Manajemen Besakih Beach maupun manajemen Puri Santrian telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab sebagaimana dibebankan perusahaan kepada mereka.

### 4. Aspek pasar & pemasaran:

- a. Besakih Beach hanya melakukan kerja sama dengan 50 Biro Perjalanan dalam negeri maupun luar negeri. Sedangkan Puri Santrian telah menjalin kerja sama dengan 150 Biro Perjalanan dalam negeri maupun luar negeri yang dianggap potensial mendatangkan tamu.
- b. Besakih Beach jarang mengadakan kontak dengan tamu potensial yang pernah menginap di hotelnya. Puri Santrian selalu mengadakan kontak dengan tamu potensial yang pernah menginap di hotel.
- c. Pada dasarnya citra produk maupun pelayanan yang diberikan hotel Besakih Beach maupun Puri Santrian rata-rata memiliki kesan yang relatif sama.
- d. Hotel Besakih Beach telah memiliki struktur organisasi pemasaran, dimana dalam membuatnya hanya berdasarkan atas pertimbangan departemen pemasaran tanpa pertimbangan departemen yang lain.
- e. Manajemen Besakih Beach telah memiliki strategi pemasaran namun belum sempurna. Hal ini dapat dilihat dari tingkat hunian kamarnya yang rendah, yaitu sebesar 47,37 %, sedangkan Puri Santrian sebesar 60 %

Dari tabel di atas, dapat diidentifikasi bahwa keunggulan hotel Besakih Beach dalam melaksanakan fungsi pemasaran adalah loyalitas karyawan, serta ketenangan dan kenyamanan lokasi, sedangkan kelemahannya adalah antusiastik karyawan, kecepatan dan kemudahan informasi, sistem standard operating procedures, responsif manajemen, kerja sama dengan Biro Perjalanan, kontak dengan konsumen, struktur organisasi pemasaran, dan strategi pemasaran. Untuk menentukan posisi persaingan yang dimiliki hotel Besakih Beach, maka perlu dirumuskan klasifikasi nilai sebagai berikut:

Nilai			Posisi Persaingan
-2	-	-1	: Kekuatan persaingan lemah (Weak).
-0,99	-	-0,01	: Bertahan (Tenable).
		0	: Aman (Favourable).
0,01	-	0,99	: Kuat (Strong).
1	-	2	: Unggul (Dominant).

Dari nilai tertimbang sebesar -0,18, posisi persaingan hotel Besakih Beach berada pada posisi bertahan.

#### 4.4.3 Matrik SWOT Hotel Besakih Beach

Berdasarkan matrik ETOP dan SAP sebagaimana telah disajikan di depan, maka dapat disusun matrik SWOT yang akan menentukan posisi bisnis hotel Besakih Beach dan sekaligus memberikan alternatif kebijakan yang disarankan bagi kelangsungan hidup dan pengembangan usahanya. Matrik posisi bisnis hotel Besakih Beach disajikan pada gambar di bawah ini.

**Gambar 8**  
**Matrik Posisi Bisnis**  
**Hotel Besakih Beach, Sanur.**

ETOP				
SAP	Ideal	Dewasa	Spekulatif	Gawat
Dominan				
Kuat				
Aman				
Bertahan				
Lemah				

Sumber: Data primer (diolah).

||||| : Posisi Hotel Besakih Beach.

## **BAB VI**

### **FORMULASI STRATEGI**

Dari matrik posisi SWOT suatu perusahaan akan diketahui alternatif strategi apa yang dapat disarankan bagi perusahaan. Terdapat dua alternatif strategi yang dapat disarankan disini, yaitu strategi investasi dan strategi divestasi. Menurut Byars Lloyd (1984), strategi investasi merupakan strategi pertumbuhan / perluasan yang dilakukan oleh suatu perusahaan yang memiliki posisi strategis yang mendukung. Strategi divestasi merupakan strategi yang diterapkan pada perusahaan yang mempunyai posisi strategis lemah. Berdasarkan posisi bisnis hotel Besakih Beach pada posisi "bertahan - spekulatif", maka strategi yang dapat disarankan dari dua alternatif strategi di atas adalah strategi divestasi.

Implikasi dari strategi divestasi adalah:

1. Stabilisasi organisasi.

Merupakan upaya-upaya yang hendaknya diambil oleh pihak manajemen untuk memperbaiki kondisi intern perusahaan agar nantinya dapat meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan.

2. Standarisasi produk.

Standarisasi produk merupakan persyaratan minimal / standar yang harus dipenuhi oleh suatu produk.

3. Kembangkan keunggulan produk.

Keunggulan produk merupakan keunggulan-keunggulan yang dimiliki suatu produk yang membedakannya dengan produk yang lain.

#### 4. Intensifikasi distribusi dan promosi.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan perlu melakukan upaya-upaya pemasaran secara intensif terutama dengan menentukan saluran distribusi dan promosi yang potensial.

#### 6.1 Tujuan dan Sasaran

Sebelum membahas strategi apa yang sebaiknya diterapkan oleh hotel Besakih Beach, maka hal pertama yang harus diputuskan adalah apa yang sebaiknya dicapai oleh perusahaan dalam jangka panjang dan jangka pendek.

Dalam jangka panjang tujuan perusahaan hendaknya adalah pertumbuhan, yang dinyatakan dalam peningkatan pangsa pasar serta pengisian tingkat hunian kamar dalam jangka pendek. Tujuan ini ditetapkan mengingat persaingan usaha perhotelan semakin ketat, dan usaha-usaha promosi serta pengembangan usaha yang dilakukan para pesaing begitu gencar.

Mengingat hotel Besakih Beach bertujuan pertumbuhan, sesuai dengan pendapat Porter (1985 ; 202-212), kehadiran para pesaing akan membawa manfaat bagi hotel Besakih Beach adalah sebagai berikut:

##### 1. Sebagai motivator.

Kehadiran para pesaing akan membuat hotel Besakih Beach termotivasi untuk selalu berusaha meningkatkan keunggulan kompetitifnya, baik dalam peningkatan mutu produknya,

kualitas sumber daya manusianya, maupun dalam usaha untuk memberikan pelayanan terbaik kepada tamu atau konsumen serta efisiensi dalam hal biaya.

2. Para pesaing telah menyadari untuk lebih memperhatikan kualitas produk dan pelayanan kepada konsumen atau tamu dari pada harga. Hal ini membawa manfaat kepada hotel Besakih Beach, karena dengan demikian akan membantu memperkecil kepekaan konsumen terhadap harga dan mengurangi tingkat persaingan harga yang terjadi di pasar.

## **6.2 Rekomendasi Strategi Pemasaran di Masa Yang Akan Datang**

Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai yaitu pertumbuhan, maka dalam hal ini berarti hotel Besakih Beach harus meningkatkan tingkat hunian kamarnya dengan merebut sebagian konsumen atau tamu dari beberapa segmen pasar.

Berdasarkan analisis SWOT yang dilakukan atas Besakih Beach, dimana perusahaan berada pada posisi lingkungan usaha yang spekulatif dan posisi persaingan bertahan serta dengan melihat dimana Besakih Beach menguasai sebagian kecil pangsa pasar yang ada walaupun terjadi pertumbuhan industri perhotelan di Bali, maka strategi yang dapat diterapkan pada Besakih Beach adalah strategi Divestasi.

Implikasi strateginya adalah:

### **1. Stabilisasi organisasi.**

Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pembenahan-pembenahan terhadap kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan, terutama dalam hal struktur organisasi pemasaran dengan pertimbangan departemen-departemen yang

ada, sistem standard operating procedures (sistem operasi yang standar), strategi pemasaran, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan.

## 2. Standarisasi produk.

Besakih Beach perlu menetapkan standarisasi dari produk yang dimiliki. Dengan adanya standarisasi produk maka akan memudahkan tamu untuk mengetahui standar produk yang akan disuguhkan suatu hotel serta memudahkan karyawan dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada tamu. Contoh: petugas Front office harus siap selama 24 jam, air panas untuk mandi harus siap selama 12 jam, penggantian sprei minimal satu kali dalam sehari, restoran siap melayani makan pagi, makan siang dan makan malam, pelayanan kamar selama 16 jam, karyawan harus selalu mengangkat pesawat telepon yang berdering tidak lebih dari tiga kali dan menjawab dengan menyebutkan identitas / area kerjanya, melayani tamu pada saat registrasi dan diselesaikan dalam waktu 5 menit, bagian house keeping membersihkan / membereskan kamar tidur dan kamar mandi dalam waktu 60 menit.

## 3. Kembangkan keunggulan produk.

Hotel Besakih Beach mempunyai keunggulan dalam hal lokasi hotel yang strategis (lokasi yang tenang dan nyaman), serta memiliki karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi, dan keunikan bangunan fisik berupa bungalow dengan ciri khas Bali. Keunggulan yang dimiliki Besakih Beach tersebut hendaknya terus dikembangkan, yaitu: lokasi yang



tenang dan nyaman agar tetap dipertahankan bahkan perlu dikembangkan dengan menyediakan fasilitas-fasilitas tambahan, seperti fasilitas olahraga. Sumber daya manusia yang dimiliki perlu diberikan pendidikan dan latihan, baik berupa: magang, in house training, seminar maupun pengiriman karyawan ke lembaga-lembaga pendidikan perhotelan dan pariwisata. Bangunan fisik berupa bungalow dengan ciri khas Bali harus tetap dipertahankan untuk menunjukkan kesan alami dengan ciri khas dan identitas sendiri.

#### 4. Intensifikasi distribusi dan promosi.

Strategi ini diambil sebagai antisipasi dari tindakan pesaing yang secara intensif dan agresif melakukan aktivitas distribusi dan promosi dalam merebut tamu.

Besakih Beach dalam hal distribusi harus memperhatikan jalur distribusi utama yaitu melalui kerja sama dengan biro-biro perjalanan, terutama dengan biro perjalanan luar negeri yang dianggap potensial untuk mendatangkan tamu, seperti: biro perjalanan dari Australia, Jerman, Inggris, Belanda, Amerika Serikat dan Perancis. Pihak hotel juga hendaknya meningkatkan kerja sama dengan perusahaan penerbangan asing. Yang tidak kalah penting juga disini adalah perlunya mengadakan kontak secara aktif dengan pemandu-pemandu wisata, sopir-sopir taxi, serta dengan orang-orang yang dianggap mampu mendatangkan tamu.

Keempat implikasi strategi di atas dimaksudkan untuk:

1. Meningkatkan lama menginap tamu hotel.
2. Menarik pelanggan atau tamu dari kompetitor.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh hotel Besakih Beach dalam melaksanakan kedua maksud implikasi strategi tersebut adalah:

1. Upaya yang dilakukan untuk meningkatkan lama menginap tamu hotel.

- a. Meningkatkan kualitas pelayanan.

Kegiatan ini dapat dilakukan dengan cara memberikan tingkat pelayanan yang cepat, akurat, tepat waktu, sesuai dengan apa yang diminta, dengan diiringi keramah tamahan.

- b. Meningkatkan kualitas fasilitas fisik.

Kualitas fisik merupakan sarana pendukung dalam menciptakan tingkat pelayanan yang berkualitas.

Kegiatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas fasilitas fisik adalah dengan membuat jadwal pemeliharaan dan perawatan fasilitas secara teratur, menetapkan biaya pemeliharaan yang memadai, memperhatikan waktu pergantian fasilitas yang saatnya sudah harus diganti.

- c. Memperbanyak aktivitas pilihan di dalam dan luar hotel untuk tamu.

Untuk membuat tamu betah tinggal di hotel, hendaknya pihak manajemen membuat aktivitas yang menarik di dalam maupun di luar hotel, seperti: kegiatan olahraga (volley pantai, billiard, olahraga gunung, jogging),

kesenian (berkunjung ke tempat pembuatan patung di desa Silakarang, pembuatan lukisan di Ubud dan Sukawati, pembuatan ukiran perak di Semarapura, kerajinan tenun di Semarapura), atraksi yang melibatkan tamu (permainan rakyat Jembrana, tarian joged, pementasan gamelan gong oleh wisman sendiri di Gianyar), dan event lainnya (upacara Ngaben, upacara pernikahan dari kasta Brahmana, Deeng, pementasan tari sakral di pura).

2. Upaya yang dilakukan untuk menarik tamu dari pesaing (sesama hotel bintang dua).

a. Kebijakan harga yang bersaing.

Manajemen hotel hendaknya senantiasa memantau harga pesaing, dimana nantinya informasi ini dapat digunakan untuk menetapkan harga yang kompetitif dari hotel lainnya. Harga dapat ditetapkan lebih rendah dari pesaing tetapi dengan kualitas yang tetap baik.

b. Usaha meningkatkan promosi.

Promosi hendaknya dilakukan dengan lebih aktif, baik melalui media cetak maupun elektronik. Kerja sama dengan sopir taxi, pemandu wisata, dan pihak-pihak yang sering mendatangkan tamu hendaknya dapat ditingkatkan.

c. Menciptakan citra hotel yang baik.

Selama tamu menginap hendaknya dapat diperlakukan dengan ramah tamah, tanggap terhadap kebutuhannya, dan bersikap siap melayani. Begitu pula bila tamu akan meninggalkan hotel, karyawan hendaknya selalu mengucapkan salam dan mengharapkan dapat kembali lagi.

Keempat implikasi strategi tersebut akan dapat dijalankan karena hal-hal yang mendukung dilaksanakan, antara lain:

1. Adanya fasilitas hotel yang cukup lengkap dan masih dapat berjalan dengan baik. Fasilitas yang baik dan memadai merupakan faktor pendukung dan sarana mempercepat serta mempermudah pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Pelayanan yang cepat dan akurat dapat memberikan citra yang baik kepada konsumen atau tamu.
2. Selain faktor fasilitas juga faktor lokasi hotel yang strategis (tenang dan dipinggir pantai yang bersih). Karena kebanyakan wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Bali adalah wisatawan mancanegara yang bertujuan atau berkeinginan berlibur, maka lokasi yang tenang, sejuk, nyaman dan mempunyai pantai yang indah merupakan daya tarik utama.
3. Adanya karyawan yang mempunyai tingkat loyalitas yang cukup tinggi. Loyalitas yang tinggi dari karyawan merupakan modal yang utama bagi pimpinan untuk merubah kondisi kearah yang lebih baik, dengan cara memberikan motivasi, seminar, kursus-kursus, in house training dan lain sebagainya. Dari aktivitas tersebut diharapkan mutu dari sumber daya manusia dapat ditingkatkan.
4. Strategi ini merupakan strategi yang sesuai bagi situasi pangsa pasar yang dikuasai dan kondisi pertumbuhan industri perhotelan saat ini di Bali.

Agar strategi tersebut dapat dilaksanakan, maka hal-hal yang harus diperhatikan untuk dijalankan adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan dan pelatihan, aktivitas ini dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam memberikan pelayanan kepada tamu. Bagi karyawan yang tidak berlatar belakang pendidikan diploma perhotelan, maka hal-hal yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. In house training, kursus-kursus yang berjangka waktu pendek perlu diberikan secara kontinu. Kursus ini dapat berupa ketrampilan teknis, seperti: bagaimana cara menangani keluhan tamu, mengoperasikan komputer, menangani oeder dari tamu, cara atau teknis memberikan pelayanan di restoran, cara memasak, dan lain sebagainya.
- b. Magang, pihak manajemen hotel dapat mengirimkan beberapa karyawannya secara bergantian dan kontinu ke hotel berbintang dua yang dianggap mempunyai keunggulan dari segi fasilitas dan pelayanan, maupun ke hotel bintang yang lebih tinggi. Magang diulakukan bertujuan untuk meningkatkan kualitas karyawan dan sekaligus dapat memantau perkembangan tingkat pelayanan pada dunia perhotelan.
- c. Seminar, pihak manajemen hotel juga dapat mengirimkan salah satu / beberapa karyawan untuk mengikuti seminar tentang masalah-masalah perhotelan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan pariwisata atau lembaga lainnya. Kegiatan ini dilakukan untuk menambah wawasan karyawan secara menyeluruh (diharapkan karyawan tersebut dapat

menyebarkan luaskan pengetahuannya kepada karyawan lainnya).

- d. Pendidikan, pihak manajemen hotel dapat pula mengirimkan beberapa karyawannya untuk mengikuti pendidikan di lembaga-lembaga perhotelan dan pariwisata atau dapat juga menyewa tenaga ahli yang dipekerjakan disalah satu bagian dan menempatkan salah satu karyawan untuk mendampingi tenaga ahli tersebut guna dapat menyerap pengetahuan dan ketrampilannya. Bila hal ini berhasil dilakukan maka hotel akan mempunyai tenaga yang berkualitas untuk menggantikan tenaga ahli tersebut.

2. Peningkatan kegiatan promosi dan distribusi, kegiatan promosi diutamakan ke segmen-segmen pasar yang telah dikuasai (walaupun dalam prosentase yang kecil), dimana wisman dari negara tersebut dominan datang ke Bali, seperti: Australia, Jerman, Inggris, Belanda, Amerika Serikat, dan Perancis. Kegiatan promosi utama yang disarankan adalah:

- a. Sales Call, pihak manajemen hotel hendaknya lebih sering mengirimkan salah satu / beberapa karyawan bagian pemasaran pergi ke konsumen langsung, baik ke perusahaan-perusahaan, instansi-instansi pemerintahan dan hotel-hotel lainnya di luar daerah.
- b. Hendaknya pihak hotel lebih sering ikut serta secara aktif dalam pameran-pameran yang diselenggarakan di luar negeri melalui kerja sama dengan pemerintah atau Perkumpulan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI)

Kegiatan ini diarahkan untuk memperkenalkan keberadaan hotel.

c. Memasang iklan di media terbitan luar negeri, sehingga diharapkan melalui media ini informasi mengenai hotel lebih cepat sampai di tangan konsumen potensial yang ada di luar negeri, yaitu pada majalah "Asia Travel Trade" dan majalah "Asia Hotel & Tourism" yang merupakan majalah yang diterbitkan di Hongkong dengan peredaran hampir keseluruhan dunia. Majalah "Asia Hotel & Tourism" merupakan media yang cukup berpengaruh dan banyak dibaca oleh Travel Agent dan Tour Operator di Australia, Eropa, Amerika Serikat, dan Jepang.

d. Direct mail advertising, pihak hotel hendaknya tidak bosan-bosan menyampaikan informasi mengenai hotelnya ke konsumen potensial yang ada di luar negeri, baik ke perusahaan swasta, instansi pemerintah, perbankan, perusahaan penerbangan, dan lain sebagainya.

e. Public Relation.

Pihak hotel dapat menempatkan seorang guest relation untuk dapat membina hubungan yang baik dengan tamu-tamu hotel, baik sebelum maupun setelah mereka menikmati jasa hotel. Penyambutan tamu yang baru tiba di hotel dan perhatian yang mendalam serta sikap membantu terhadap tamu yang sedang berada di hotel akan meningkatkan hubungan yang baik dengan tamu.

f. Inside selling, diantaranya meliputi directory board, yaitu pesan atau informasi tentang fasilitas makanan dan minuman, kolam renang, function dan special events. Inside selling yang lain yaitu promotion material, berupa welcome card, postcard, service menu, dan lain-lain.

Selain kegiatan promosi, maka kegiatan utama distribusi yang dapat disarankan adalah sebagai berikut:

- a. Jalur distribusi utama yang perlu diperhatikan adalah melalui kerja sama dengan biro-biro perjalanan, yang diutamakan adalah biro perjalanan yang ada di luar negeri, terutama yang dianggap potensial untuk mendatangkan tamu, diantaranya: biro perjalanan dari Australia, Jerman, Inggris, Belanda, Amerika Serikat dan Perancis, disamping dengan biro perjalanan dalam negeri.
- b. Pihak hotel hendaknya menambah dan meningkatkan kerja sama dengan pihak perusahaan penerbangan asing. Kerja sama ini diharapkan dapat membantu meningkatkan pengisian tingkat hunian kamar hotel.
- c. Hal lain yang tidak dapat dilupakan adalah senantiasa mengadakan kontak dengan pemandu-pemandu wisata, baik yang resmi maupun yang bebas (freeland), sopir-sopir taxi, dan orang-orang yang dianggap mampu mendatangkan tamu.



3. Perusahaan perlu menetapkan suatu sistem prosedur operasi yang standard untuk memudahkan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada para tamu.
4. Pihak manajemen Besakih Beach hendaknya selalu menampung keluhan maupun kebutuhan tamu dan mengolahnnya kembali berupa respon yang simpatik, misalnya dengan memberikan paket "terima kasih" bagi saran yang dianggap dapat menunjang peningkatan kualitas produk hotel.
5. Perlu ditingkatkannya kontak secara aktif terhadap tamu potensial yang pernah menginap di Besakih Beach.
6. Dalam membuat struktur organisasi pemasaran perlu masukan dari departemen yang lain, jadi tidak hanya dari departemen pemasaran.
7. Meningkatkan kapasitas tempat parkir agar dapat menampung kendaraan minimal 14 kendaraan (sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Dirjen Pariwisata yaitu kapasitas satu tempat parkir untuk setiap empat kamar).
8. Bekerja sama dalam bidang pemasaran dengan hotel lainnya yang dianggap potensial untuk mendatangkan tamu, diantaranya dengan: Irama Hotel (bintang satu), Natour Sindhu (bintang tiga), Segara Village (bintang tiga), Tanjung Sari Hotel (bintang tiga). Alasan dipilihnya hotel tersebut untuk bekerja sama dalam bidang pemasaran karena lokasi yang berdekatan dengan Besakih Beach, hotel tersebut memiliki fasilitas yang lengkap terutama fasilitas untuk olahraga, memiliki aktivitas pemasaran yang lebih terorganisir.

## **BAB VII PENUTUP**

### **7.1 Kesimpulan**

Dari uraian yang tersebut dalam bab demi bab, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Industri perhotelan di Bali merupakan industri yang terfragmentasi dengan struktur industri:
  - a. Ancaman masuknya pendatang baru relatif besar.
  - b. Tingkat persaingan diantara hotel-hotel yang ada dalam industri relatif ketat.
  - c. Kekuatan tawar menawar pemasok relatif besar.
  - d. Ancaman produk pengganti relatif besar.
  - e. Kekuatan tawar menawar pembeli relatif tinggi,
2. Industri perhotelan merupakan industri jasa yang tingkat differensi produknya relatif transparan dan mudah ditiru. Pengusaha hotel umumnya melakukan praktek pemasaran yang relatif standard dengan memasarkan produk yang sejenis dan mempergunakan cara promosi yang serupa. Tingkat persaingan industri perhotelan di Bali relatif tinggi dan sebagai akibatnya tingkat rata-rata hunian kamar relatif lebih rendah.
3. Hotel Besakih Beach merupakan salah satu hotel berbintang dua, dimana tingkat hunian kamarnya relatif rendah dibandingkan dengan hotel bintang dua lainnya. Hal ini disebabkan karena pihak hotel tidak terlalu aktif melaksanakan fungsi pemasaran, serta lebih banyak percaya

pada kondisi industri perhotelan yang cenderung meningkat, sehingga pangsa pasar yang dikuasainya relatif kecil.

4. Berdasarkan analisis SWOT, perusahaan berada pada posisi lingkungan usaha yang spekulatif dan posisi persaingan bertahan (tenable). Atas dasar posisi usaha tersebut strategi yang tepat untuk dikembangkan adalah strategi divestasi yaitu dengan stabilisasi organisasi, menetapkan standarisasi produk, mengembangkan keunggulan produk, intensifikasi distribusi dan promosi.

Strategi ini dimaksudkan untuk meningkatkan lama menginap tamu di hotel, menarik pelanggan atau tamu dari pesaing (sesama hotel bintang dua).

## 7.2 Saran

Untuk dimasa yang akan datang agar perusahaan dapat bersaing, maka ada beberapa hal yang perlu disarankan terhadap hotel Besakih Beach, yaitu:

1. Mempertahankan ketenangan dan kenyamanan lokasi hotel dengan melarang masuknya pedagang acung tanpa izin, menjamin keamanan wisatawan disekitar hotel, tamu yang berkunjung harap lapor, menjaga kebersihan serta mencegah pencemaran disekitar pantai.
2. Perlunya menetapkan suatu sistem prosedur operasi yang standard untuk memudahkan karyawan dalam memberikan pelayanan kepada tamu, seperti: melayani tamu pada saat registrasi dan diselesaikan dalam waktu 5 menit, Bar melayani tamu minimal selama 8 jam, bagian house keeping membersihkan / membereskan kamar tidur dan kamar mandi

selama 60 menit, menyediakan pelayanan cuci dan setrika selama 16 jam, air panas untuk mandi siap selama 12 jam.

3. Intensifikasi distribusi dengan meningkatkan kerja sama dengan Biro-Biro Perjalanan, terutama dengan Biro Perjalanan dari Australia, Jerman, Inggris, Belanda, Amerika Serikat dan Perancis.
4. Manajemen Besakih Beach hendaknya dapat memantau peluang bisnis yang ada, dengan mengamati tingkat pertumbuhan pendapatan dari konsumen, permintaan pasar, dan jumlah konsumen yang ada di pasar.
5. Meningkatkan kerja sama dengan pemerintah dalam mengadakan promosi di luar negeri, selain kerja sama dengan PHRI, Travel Agent, pramuwisata, supir taxi dan dengan orang-orang yang dapat mendatangkan tamu ke Besakih Beach.
6. Meningkatkan kegiatan promosi, berupa iklan di media terbitan luar negeri, direct mail advertising, public relation, sales call, serta aktif pada pameran-pameran di negara yang potensial penduduknya berkunjung ke Bali, terutama menginap di hotel Besakih Beach, yaitu terutama wisman dari Australia, Jerman, Inggris, Belanda, Amerika Serikat dan Perancis.
7. Meningkatkan kualitas pelayanan dengan memberikan in house training, magang, seminar, pendidikan pada lembaga perhotelan dan pariwisata kepada karyawan hotel.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Buttle, Francis, "The Marketing Strategy Worksheet ; A Practical Tool ", Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol 33, 1992.
2. Byars Lloyd, Concepts of Strategic Management: Planning and Implementation, Harper & Row Publisher, New York, 1984
3. Dev, Chekitan S, Hubbard, Janet E, "A Strategic Analysis of The Lodging Industri", Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, Vol 30, 1989.
4. Harris, Frederick H, Peacock, Peter, "Hold My Place, please", Marketing Management, Vol 4, 1995.
5. Hart, Christopher WL, David Troy, "Hotel / Motel Strategy Marketing", the Education Institute of The American Hotel & Motel Association, 1985.
6. Jauch, Lawrence R, Glueck, William F, "Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan", Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1988.
7. Kotler Philip, "Marketing Management Analysis : Planning, Implementation and Control", Seventh Edition, Englewood Cliffs, NS : Prentical Hall Inc, 1991.
8. Kuncoro, Dorodjatun, "Perkembangan Sektor Pariwisata", Pt Caprocorn Indonesia Consult. Inc, 1995.
9. Loster Dennis L, "Marketing Hospitality : Sales and Marketing for Hotels, Motels, and Resort",, Mc Graw-Hill International, 1993.
10. Porter Michael E, "Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing", Penerbit Erlangga, 1993.
11. Suwarsono, "Manajemen Strategik: Konsep, Analisa, dan Konteks", Penerbit UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1994.
12. Wahab Salah, "Manajemen Kepariwisata", Pt Pradnya Paramita, Jakarta, 1991.
13. William H Kaven, Myrtle Allardyce, "Dalmahoy: Strategy for Succes", The Cornel H.R.A Quarterly, 1993.
14. Yoeti, Oka, Drs, "Pemasaran Pariwisata", Penerbit Angkasa, Bandung, 1979.